



Auf dem Weg zum gesunden Unternehmen

Argumente, Grundlagen und Tipps für ein modernes
Betriebliches Gesundheitsmanagement

Auf dem Weg zum gesunden Unternehmen

Argumente, Grundlagen und Tipps für ein modernes
Betriebliches Gesundheitsmanagement

Inhalt

Vorwort	5
Fit für heute, fit für morgen: Warum sich ein BGM lohnt	6
Praxisbeispiel: Gemeinsam für mehr Gesundheit	10
Betriebliches Gesundheitsmanagement: Eine Win-win-Situation für alle Beteiligten	12
Nicht nur für die Großen: BGM für kleine und mittelständische Unternehmen	15
Praxisbeispiel: Vom Pilotprojekt zur Praxis	16
Grundlagen schaffen: Das Ziel Gesundheit in den Blick nehmen	18
Vorbereitungsphase: Von der Idee zur Tat	20
Aufbau von Strukturen: Arbeitskreis Gesundheit und Gesundheitszirkel	23
Praxisbeispiel: Ganzheitlich gesund	28
Schritt für Schritt: Wie Sie BGM erfolgreich umsetzen	30
Kernprozesse des BGM	30
Praxisbeispiel: In kleinen Schritten zum Ziel	46
Erfolgsfaktoren und Stolpersteine	48
Praxisbeispiel: Fit in der Pflege	50
Anhang	52
Netzwerke und Kooperationen	52
Literaturverzeichnis	54
Impressum	57

Vorwort

Liebe Leserin, lieber Leser,

die Arbeitswelt ist im Wandel: Alternde Belegschaften, längere Lebensarbeitszeiten, steigende psychosoziale Belastungen und ein wachsender Leistungs- und Konkurrenzdruck stellen Betriebe und ihre Beschäftigten vor große Herausforderungen. Viele Unternehmen haben erkannt, dass die Mitarbeiter¹ mit ihrer Arbeitsfähigkeit, Motivation und Innovationsfähigkeit eine der wichtigsten Ressourcen im Betrieb sind, um langfristig die Wettbewerbsfähigkeit zu sichern. Diese Ressource gilt es zu schützen.

Zahlreiche Untersuchungen belegen, dass Investitionen in die Gesundheit am Arbeitsplatz für die Beschäftigten und für den Betrieb gleichermaßen lohnend sind. Sich mit dem Thema Gesundheit zu beschäftigen, ist daher kein „Luxus“, sondern Bestandteil einer sinnvollen, zukunftsweisenden Unternehmensstrategie. Das gilt für Großkonzerne ebenso wie für kleine und mittelständische Betriebe.

Neben Argumenten, warum ein BGM sinnvoll ist, wollen wir Ihnen mit dieser Publikation die zentralen Grundlagen vermitteln und einen Überblick über den Aufbau eines BGM und die vielfältigen Methoden und Maßnahmen geben, die Betriebe in Sachen Gesundheit durchführen können. Wie ein erfolgreiches, nachhaltiges BGM aussehen kann, zeigen Ihnen zudem Praxisbeispiele großer wie kleiner Unternehmen, die von Hürden und Herausforderungen, aber auch von Durchhaltevermögen und messbaren Erfolgen berichten.

Wir wünschen Ihnen, dass Sie beim Lesen viele Argumente und Anregungen erhalten – ganz gleich, ob Sie Arbeitgeber, Arbeitnehmer, Führungskraft oder Fachperson sind oder sich aus anderen Gründen für das Thema BGM interessieren.

DIE BERGISCHE KRANKENKASSE

Über diese Broschüre

Die Erstauflage dieser Broschüre erschien im Rahmen des Projekts „Gesund. Stark. Erfolgreich. – Der Gesundheitsplan für Ihren Betrieb“. Das Projekt wurde von zwölf Betriebskrankenkassen gemeinsam mit dem BKK Dachverband entwickelt und anschließend als kassenartenübergreifendes Gemeinschaftsprojekt fortgeführt. Die Förderung erfolgte durch die Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung im Auftrag des Bundesministeriums für Gesundheit.

¹ Gemeint sind männliche und weibliche Personen gleichermaßen. Aus Gründen der Vereinfachung wird in der Broschüre jedoch nur die männliche Form verwendet.



Fit für heute, fit für morgen: Warum sich ein BGM lohnt

Die Anforderungen an Unternehmen wachsen. Eine Reihe von Entwicklungen führt dazu, dass Betriebe stärker die Mitarbeitergesundheit in den Blick nehmen müssen, wollen sie Wohlbefinden, Engagement und Leistungsfähigkeit ihrer Beschäftigten langfristig erhalten. BGM gilt dabei als ein wesentlicher Baustein.

Ob internationaler Wettbewerbsdruck, alternde Belegschaften oder veränderte Werte aufseiten der Beschäftigten: Unternehmen müssen sich heute einer Vielzahl von Herausforderungen stellen, wenn sie erfolgreich bleiben wollen:

Globaler Wettbewerb

Die rasante Entwicklung auf den nationalen und internationalen Märkten stellt Unternehmen aller Größenordnungen weltweit vor neue Herausforderungen.

Um wettbewerbsfähig zu bleiben, sind sie ständig gefordert, verbesserte Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln und diese bei gleichbleibender Qualität schneller und billiger als die Konkurrenz anzubieten. Dabei sind Kundenorientierung, Internationalisierung und Qualitätsbewusstsein wichtige Ziele. Viele Betriebe haben längst erkannt, dass sie hierfür qualifizierte, motivierte und leistungsfähige Beschäftigte benötigen. Zentrale Voraussetzung dafür ist, dass die Beschäftigten gesund sind.

Demografischer Wandel

Die Bevölkerungszahl verringert sich und das durchschnittliche Alter steigt, was sich auch auf die Größe und Zusammensetzung der erwerbstätigen Bevölkerung auswirkt (siehe Abbildung 1). Eine Folge ist der Mangel an Fachkräften. Wenn gleich man derzeit zwar noch nicht von einem generellen, flächendeckenden Fachkräftemangel ausgehen kann, zeigen Prognosen, dass der Arbeitsmarkt in den kommenden Jahren zunehmend von einem begrenzten Angebot an Fachkräften bestimmt sein wird.

Angesichts dessen verwundert es nicht, wenn sich gut ausgebildete Absolventen ihren Arbeitgeber sehr genau aussuchen. Lange vorbei sind die Zeiten, in denen die Unternehmen ihre Mitarbeiter lediglich von den Berufs- und Hochschulen „abholen“ mussten. Vor allem kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) spüren die Folgen dieser Entwicklung. Klagen über Fachkräftemangel und über Probleme, geeignete Bewerber für Ausbildungsplätze zu finden, häufen sich. Inwieweit ein Betrieb auch auf die Gesundheit seiner Beschäftigten achtet, ist für viele inzwischen ein wichtiges Kriterium bei der Wahl des zukünftigen Arbeitgebers [1].

Eine weitere Folge sind die zunehmend älter werdenden Belegschaften. Das Alter ist einer der wichtigsten Einflussfaktoren für Krankheitsanfälligkeit und beeinflusst maßgeblich das Fehlzeitengeschehen im Unternehmen. Für viele Betriebe führt deshalb kein Weg mehr am Thema „alternde Belegschaften“ vorbei, zumal immer mehr Unternehmen die besonderen Fähigkeiten und Vorzüge Älterer erkennen. Gute Gründe, sich dafür zu engagieren, ein gesundes Älterwerden im Betrieb zu ermöglichen und gezielt altersspezifische Belastungen abzubauen.

Wertewandel in der Arbeitswelt

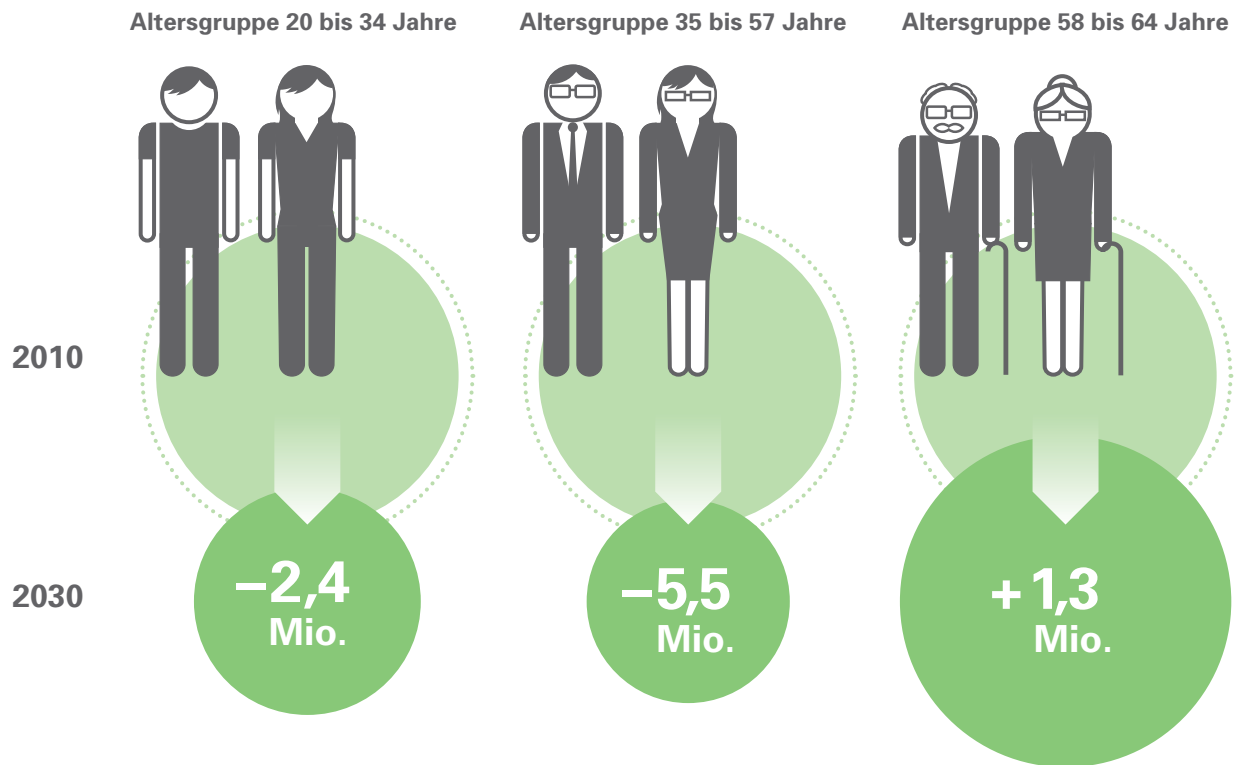
Das Verständnis von Arbeit befindet sich im Wandel. Ein Job dient vielen Erwerbstätigen heute nicht mehr nur dazu, ihren Lebensunterhalt zu verdienen. Wenngleich ein festes, verlässliches Einkommen für viele Beschäftigte mit deutlichem Abstand nach wie vor an erster Stelle steht, sehnen sie sich auch nach sinnvollen Tätigkeiten und fordern mehr Freiräume, Anerkennung und Beteiligung bei der Arbeit.

Die Top-5-Ziele moderner Unternehmensstrategien

1. Führung im Unternehmen ausbauen
2. Mitarbeiter binden
3. Unternehmenskultur weiterentwickeln
4. Talente fördern
5. Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter fördern

Quelle: HR-Report 2014/15 [2]

Abbildung 1: **Altersstruktur der Bevölkerung im Alter zwischen 20 und 64 Jahren, im Vergleich 2010 und 2030**



Alter 20 bis 64 zusammen: über 6 Mio. weniger

Quelle: Bundesministerium des Innern (2012) [3]

Neben der Karriere nehmen Privatleben, Freunde und Familie einen hohen Stellenwert ein [1]. Vor allem für KMU haben der Schutz der Gesundheit und ein positives Betriebsklima eine hohe Bedeutung [4].

Veränderung der Arbeitsanforderungen

Durch fortlaufende Automatisierung, Digitalisierung und die Entwicklung zur Dienstleistungsgesellschaft haben sich die gesundheitlichen Risiken, denen Mitarbeiter ausgesetzt sind, verändert. Während Arbeit früher vorrangig mit körperlichen Belastungen verbunden war, spielen heute psychische und soziale Belastungen eine besondere Rolle. Steigende Flexibilitäts- und Leistungsanforderungen und

zunehmend komplexere Arbeitsprozesse erhöhen den Druck in der Arbeitswelt mit Auswirkungen auf Gesundheit und Wohlbefinden – und damit auf die Arbeits- und Leistungsfähigkeit.

Neue Gesundheitskonzepte

Lange Zeit hat man sich vor allem darauf beschränkt, nach den Ursachen und Behandlungsmöglichkeiten von Krankheiten zu forschen. Heute geht es zunehmend darum, auch die gesundheitsförderlichen Faktoren zu identifizieren und einzusetzen.

Gesundheit und Krankheit werden als zwei Pole eines Kontinuums verstanden, zwischen denen sich der Mensch hin- und

„Ein guter Gesundheitszustand ist eine wesentliche Bedingung für soziale, ökonomische und persönliche Entwicklung und entscheidender Bestandteil der Lebensqualität.“

Quelle: Weltgesundheitsorganisation (1986) [5]

herbewegt. Dabei wird der Mensch als Ganzes in seiner Entwicklung – vor allem mit all seinen Potenzialen – gesehen.

Ziel ist es, Lebensqualität und ein lebenslanges Lernen zu fördern sowie die eigenen Ressourcen wahrzunehmen, zu pflegen und zu stärken. Hierbei spielen sowohl die körperliche Gesundheit als auch das psychische Wohlbefinden eine wesentliche Rolle.

Die Ottawa-Charta der Weltgesundheitsorganisation (WHO)

„Gesundheit für alle“ – Die Ottawa-Charta der Weltgesundheitsorganisation (WHO) von 1986 gilt als Wegweiser für unser heutiges Verständnis von Gesundheit und als Wurzel der Gesundheitsförderung.

Praxisbeispiel: Gemeinsam für mehr Gesundheit

Seit 2005 unterstützt das Unternehmen Wilhelm Schlechtendahl und Söhne (WSS) seine Beschäftigten dabei, die eigene Gesundheit zu stärken. Im Mittelpunkt der Unternehmensphilosophie steht das Wohlbefinden der Mitarbeiter.

Eine nachhaltige Senkung des Krankenstandes, höhere Mitarbeiterzufriedenheit und damit mehr Wettbewerbsfähigkeit – das Betriebliche Gesundheitsmanagement hat sich seit seiner Einführung für das Unternehmen zu einem vollen Erfolg entwickelt. Einer der Gründe dafür war die strategische Beteiligung der Mitarbeiter von Anfang an. Geschäftsführung und Betriebsrat präsentierten das Konzept bei einer Mitarbeiterversammlung. Sie ermunterten interessierte Beschäftigte, ihre Ideen in den Prozess miteinzubringen und aktiv die Umsetzung im Arbeitsalltag zu gestalten.

Das Wissen der Beschäftigten nutzen

Entsprechend hoch war die Teilnahme an einer anschließenden Umfrage, die sich mit der Zufriedenheit und Gesundheit im Unternehmen beschäftigte. Aus den Antworten ergaben sich wichtige Erkenntnisse zur Gesundheitssituation der Mitarbeiter und der Wechselwirkung mit den Gegebenheiten im Unternehmen. Auch konkrete Anregungen zu einer gesundheitsgerechteren Gestaltung von Arbeitsplätzen sowie zur Verbesserung des Betriebsklimas konnte die Arbeitsgruppe mitnehmen. „Nur wer gesund ist, kann seine persönlichen Stärken in vollem Umfang entfalten – das trägt dazu bei, dass wir alle in einem positiven und motivierenden Umfeld arbeiten“, fasst Betriebsratsvorsitzender Volker Ebel die Ziele des BGM zusammen.

Mit professionellen Strukturen für mehr Gesundheit

Um systematisch für mehr Gesundheit im Unternehmen zu sorgen, bildete das Unternehmen einen ständigen „Ausschuss Gesundheit“. Mitarbeiter des Managements, der Personalvertretung sowie der Arbeitsmedizin und Arbeitssicherheit entwickeln darin die gesundheitliche Gesamtstrategie für das Unternehmen. Dazu gehört, dass die Mitglieder regelmäßig die betriebliche Situation analysieren, Führungskräfte für Gesundheitsthemen sensibilisieren und geeignete Maßnahmen entwickeln. Auch die Kommunikation der Projektergebnisse zählt zu den Aufgaben des Gremiums.

Maßnahmen für eine gesunde Belegschaft

Um körperliche Belastungen für die Beschäftigten zu reduzieren, investierte das Unternehmen unter anderem in den Sonnenschutz, die Klimaregulierung und eine verbesserte Ergonomie bei den Hebeeinrichtungen. Eine jährliche Gesundheitswoche zu einem Schwerpunktthema sorgt dafür, dass beim Thema Gesundheit immer wieder neue Impulse gesetzt werden. Individuelle Angebote wie das „Minuten-Rückentraining“ ergänzen das Maßnahmenpektrum. Die sich in regelmäßigen Evaluationen abzeichnende Zufriedenheit der Mitarbeiter und der niedrige Krankenstand zeigen, dass das BGM auch langfristig Wirkung zeigt.

“Nur wer gesund ist, kann seine persönlichen Stärken in vollem Umfang entfalten – das trägt dazu bei, dass wir alle in einem positiven und motivierenden Umfeld arbeiten.”

Volker Ebel, Betriebsratsvorsitzender im Unternehmen Wilhelm Schlechtendahl und Söhne (WSS)

WILHELM SCHLECH-
TENDAHL & SÖHNE GMBH
& CO. KG

Standort:
Heiligenhaus

Branche:
Schloss- und Beschlag-
industrie

Mitarbeiterzahl:
300

Betriebliches Gesundheitsmanagement: Eine Win-win-Situation für alle Beteiligten

BGM ist eine moderne Unternehmensstrategie, die Gesundheit der Beschäftigten zu verbessern und ein Unternehmen insgesamt zu einem gesunden Betrieb zu entwickeln. Laut Badura (1999) [6] umfasst BGM „die Entwicklung integrierter betrieblicher Strukturen und Prozesse, die die gesundheitsförderliche Gestaltung von Arbeit, Organisation und dem Verhalten am Arbeitsplatz zum Ziel haben und den Beschäftigten wie dem Unternehmen gleichermaßen zugutekommen“.

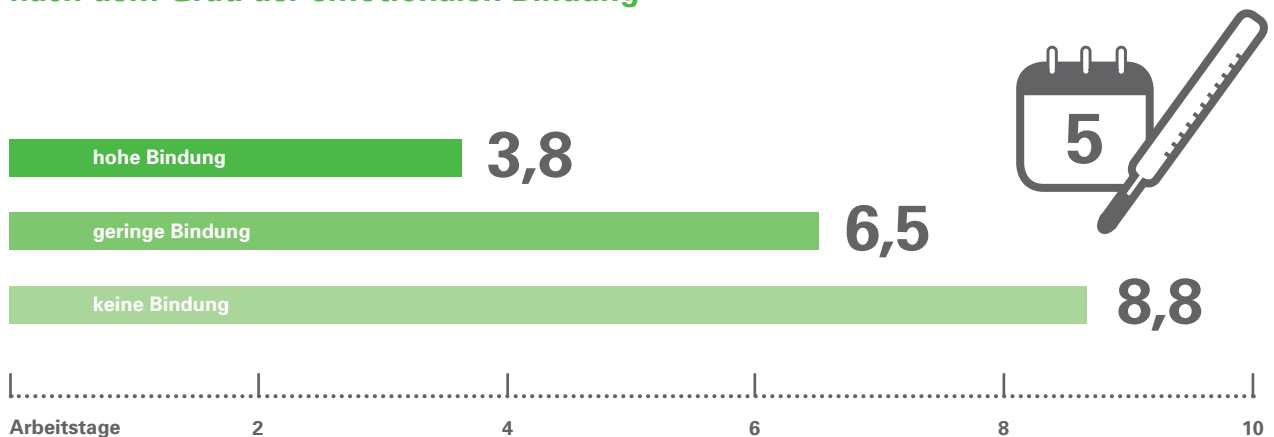
Im besten Fall wirkt Betriebliches Gesundheitsmanagement dabei auf dreierlei Ebenen: Unternehmen senken ihre Krankheitskosten und profitieren von den verschiedenen positiven Effekten einer gesunden Belegschaft. Die Beschäftigten selbst bleiben gesund und damit langfristig leistungsfähig und motiviert. Die sozialen Sicherungssysteme werden entlastet – durch einen insgesamt gesünderen Lebenswandel in den Betrieben. Kurzum: Durch BGM entsteht eine Win-win-Situation für alle Beteiligten.

Hohe Kosten durch Krankheit, Motivationsverlust und Co.

Nach einer Berechnung der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) [7] beliefen sich die Kosten für Produktionsausfälle aufgrund von Fehlzeiten der Mitarbeiter 2013 in Deutschland auf insgesamt 59 Milliarden Euro. Darin noch nicht enthalten sind Fehlzeiten unterhalb der Karenzzeit von drei Tagen sowie die bei der Unfall-, Kranken- und Rentenversicherung anfallenden Kosten für vermeidbare Unfälle, Berufskrankheiten, Behandlung und Frühberentung.

Der entgangene Nutzen in Form von vergebenen Wettbewerbsvorteilen und Erträgen bedingt durch Motivationsverlust, innere Kündigung, Angst, Mobbing oder Burn-out wiegt ökonomisch oft noch schwerer. Untersuchungen zeigen, dass die Identifikation mit der eigenen Arbeit vielfach sehr gering ist. Laut dem Gallup Engagement Index 2014 [8] fühlen sich nur 15 Prozent der deutschen Arbeitneh-

Abbildung 2: **Fehlzeit aufgrund von Krankheit oder Unwohlsein (2014)* nach dem Grad der emotionalen Bindung**



* ohne Berücksichtigung von Langzeitkranken (90 oder mehr Arbeitstage pro Jahr)
Basis: Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in Deutschland ab 18 Jahren

Quelle: Gallup Institut (2014) [8]

mer emotional stark an ihren Arbeitgeber gebunden. Genauso viele haben bereits innerlich gekündigt. Mehr als zwei Drittel aller Beschäftigten (70 Prozent) machen lediglich Dienst nach Vorschrift. Die Folgen sind starke Fluktuation, hohe Fehlzeiten und niedrige Produktivität. Für die Unternehmen hat das gravierende finanzielle Folgen: Die Autoren der Studie schätzen den Schaden für die deutsche Wirtschaft, den innere Kündigungen jährlich verursachen, auf 73 bis 95 Milliarden Euro. Wie eng der Zusammenhang zwischen der Bindung an ein Unternehmen und Wohlbefinden ist, verdeutlicht Abbildung 2.

BGM zahlt sich aus

Ganz klar: Die finanzielle Situation des Betriebs hat für Unternehmensleitungen in der Regel oberste Priorität. Auf den ersten Blick scheint die Einführung eines BGM eher mit zusätzlichen Kosten verbunden zu sein – für viele Unternehmen ein K.-o.-Kriterium. Bei genauerer Betrachtung ergeben sich aber diverse Vorteile, die sich langfristig rechnen. So profitieren deutsche Betriebe, die sich für ein BGM entschieden haben, nach eigener Aussage von einer ganzen Reihe positiver Effekte (siehe Kasten). Eine Auswertung der Initiative Gesundheit und Arbeit (iga) [9] ergab, dass sich unter anderem

Positive Effekte von BGM

Gesundheit und Wohlbefinden

- Senkung des Krankenstandes
- Verbesserung der Gesundheit und des Wohlbefindens der Mitarbeiter
- Erhalt der Arbeits- und Leistungsfähigkeit
- Verringerung der Arbeitsbelastungen

Betriebsklima und Motivation

- Steigerung der Arbeitszufriedenheit und Mitarbeitermotivation
- Verbesserung des Arbeitsklimas
- Verbesserung der innerbetrieblichen Kooperation

Mitarbeiterbindung

- Erhöhung der Mitarbeiterbindung und -loyalität
- Verringerung der Fluktuation
- Förderung der Corporate Identity
- Verbesserung des Unternehmensimages (inkl. der Beschäftigungsattraktivität)

Wirtschaftlichkeit und Innovation

- Verbesserung der Produkt- bzw. Dienstleistungsqualität
- Erhöhung der Kundenzufriedenheit und Kundenbindung
- Verbesserung der Flexibilität und Innovationsfähigkeit
- Steigerung der Wirtschaftlichkeit und Produktivität
- Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit



die Fehlzeitenraten um durchschnittlich 27 Prozent reduzieren lassen. Kosten-Nutzen-Analysen belegen einen Gewinn für das hier eingesetzte Kapital und somit einen positiven Return on Investment (ROI).

BGM wirkt aber auch aufseiten der Mitarbeiter: durch mehr Gesundheit, sinnstiftende Tätigkeiten und humane Arbeitsbedingungen – und damit insgesamt eine bessere Arbeits- und Lebensqualität.

Gesunde Betriebe entlasten darüber hinaus die Sozialkassen. Denn ein umfassendes BGM macht Unternehmen zu einem wichtigen Lernort für gesundheitsgerech-

tes Verhalten. Richtig durchgeführt, kann die Wirkung weit über den betrieblichen Rahmen hinausgehen und langfristig helfen, die Kosten im Gesundheitswesen zu senken. In Zeiten, in denen die Finanzierbarkeit der Sozialsysteme zunehmend zum Problem wird, stellen Aktivitäten zur Prävention arbeitsbedingter sowie chronischer Erkrankungen daher einen wichtigen Lösungsansatz dar.

Nicht nur für die Großen: BGM für kleine und mittelständische Unternehmen

Vor allem große Betriebe haben bereits den Nutzen von BGM erkannt. In kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU)² ist die Etablierung einer systematischen Gesundheitsförderung bislang seltener. Die Befürchtung vieler Unternehmen: „Dafür haben wir weder die Zeit noch das Geld!“

Viele KMU sparen oftmals in Bereichen, von denen sie glauben, dass sie nicht unmittelbar auf den Leistungsprozess einwirken. Absoluten Vorrang hat das Tagesgeschäft und das unternehmerische Handeln orientiert sich häufig an eher kurzfristigen Planungshorizonten. Vielfach stehen dabei Liquiditätsaspekte im Vordergrund, schnelles Kostensparen ist wichtiger als langfristige Effizienzsteigerung. Die nachhaltigen Perspektiven des BGM finden deshalb noch zu selten Berücksichtigung im betrieblichen Alltag.

Natürlich erfordert ein erfolgreiches BGM sowohl personelle als auch finanzielle Ressourcen. Das sollte kleinere Betriebe jedoch nicht abschrecken. Denn der Nutzen eines BGM ist auch für KMU deutlich erkennbar: So zeigen sich positive Effekte wie ein verbessertes Betriebsklima und zufriedener Beschäftigte bereits kurz- bis mittelfristig. Langfristige Effekte wie weniger Arbeitsausfälle oder länger leistungsfähige Mitarbeiter sind gerade für kleine Belegschaften essenziell.

Von Strukturen in KMU profitieren

KMU weisen aufgrund ihrer Größe und Struktur verschiedene Vorteile bei der Durchführung eines BGM auf: Durch die geringere Mitarbeiterzahl ist es leichter, die Belegschaft zu informieren und sie für das Thema Gesundheit zu begeistern.

Kurze Wege und flache Hierarchien bieten die Möglichkeit, schneller Entscheidungen, zum Beispiel zu Gesundheitsmaßnahmen, zu treffen und diese in die Tat umzusetzen. Da es sich bei KMU zudem häufig um eher familiär geführte Unternehmen handelt, kennen sich alle Beschäftigten untereinander und es besteht oft ein enger Kontakt zur Führungskraft – was die Umsetzung von BGM ebenfalls erleichtert.

² Die Broschüre orientiert sich an der Definition des Instituts für Mittelstandsforschung: Kleine Betriebe haben weniger als zehn Mitarbeiter bei einem Gesamterlös von ≤ 1 Mio. Euro Umsatz. Als mittelständischer Betrieb gelten Unternehmen bis 500 Mitarbeiter bei einem Umsatzerlös von ≤ 50 Mio. Euro.

Praxisbeispiel: Vom Pilotprojekt zur Praxis

Um ein Betriebliches Gesundheitsmanagement einzuführen, ist die Bäckerei Bubner strategisch vorgegangen und hat den Prozess zunächst in einem Pilotbereich getestet.

Das Bäckerhandwerk gehört zu den wichtigsten Wirtschaftsfaktoren im Land. Doch es wird schwieriger, geeigneten Nachwuchs zu finden und Fachkräfte im Betrieb zu halten.

Damit sein Unternehmen auch in Zukunft erfolgreich am Markt ist, hat sich Thomas Bubner, Geschäftsführer der Bäckerei Bubner im Südosten Brandenburgs, für die Einführung eines BGM entschieden – ein wichtiger Schritt für den mittelständischen Betrieb mit 100-jähriger Familientradition. Um die Firma mit ihren rund 250 Mitarbeitenden in 16 Filialen, in der Backstube, im Fuhrpark sowie im Büro- und Marketingbereich nicht zu überfordern, setzte der Unternehmer zunächst auf eine Pilotphase in einem Teil des Unternehmens. So konnte der Betrieb erste Erfahrungen mit BGM sammeln.

Den Mitarbeiterwünschen folgen

Der durch externe Experten begleitete Prozess begann 2013 mit einem Strategiegespräch. Schon hier wurde klar, dass das BGM schrittweise und nur in einem ausgewählten Bereich umgesetzt werden sollte – im Verkauf. Das Unternehmen entschied sich, etwa 20 Beschäftigte aus unterschiedlichen Positionen nach Problemen und Verbesserungsmöglichkeiten in Sachen Gesundheit und Wohlbefinden am Arbeitsplatz zu befragen. Hierzu wurden Interviews durch externe Experten durchgeführt.

Das Ergebnis: Die Beschäftigten wünschten sich vor allem mehr Wissen und Austausch zur gesunden Arbeitsgestaltung, mehr Ergonomie an den Arbeitsplätzen und eine bessere Kommunikation im Betrieb. Auf einem „Marktplatz Gesundheit“ wurden die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung durch die externen Experten vorgestellt und mit den Beschäftigten diskutiert. So waren nicht nur alle Mitarbeiter von Anfang im Bild, sie konnten sich auch selbst einbringen und gemeinsame Vorschläge erarbeiten – und zwar zeitversetzt, sodass keine Filialen geschlossen werden mussten. Etwa 60 Beschäftigte haben von der Gelegenheit Gebrauch gemacht.

In einem nächsten Schritt wurden zwei geeignete Mitarbeiterinnen zu Gesundheitskoordinatorinnen geschult – eine Mitarbeiterin aus dem Verkaufsbereich, die mit den dortigen Arbeitsanforderungen bestens vertraut ist, sowie eine Mitarbeiterin aus der Verwaltung, die Erfahrung mit organisatorischen Aufgaben hat. Ihre Aufgabe: BGM-Aktivitäten im Betrieb anstoßen, diese koordinieren und verfolgen. „Uns ist bewusst geworden, wie wichtig es ist, unseren Mitarbeitern zu zeigen, dass wir sie, ihre Probleme und Bedürfnisse wahrnehmen. Mit unserem BGM wollen wir dazu beitragen“, erklärt Katrin Schulze, Gesundheitskoordinatorin in der Bäckerei Bubner, ihre Rolle.

“Wir stehen erst am Anfang einer großen Herausforderung, die wir in kleinen, aber erfolgreichen Schritten meistern wollen.“

Katrin Schulze, Gesundheitskoordinatorin Bäckerei Bubner

Die Koordinatorinnen fungieren deshalb nicht nur als Schnittstelle zwischen Cheftage und Belegschaft, sie sind auch Ansprechpartnerinnen und Vertrauenspersonen. Darüber hinaus wissen sie, an welcher Stelle professionelle Unterstützung benötigt wird und wo es die entsprechenden Angebote gibt.

Erfolgreiche Maßnahmen ausweiten

Die Beschäftigten in der Verkaufsabteilung profitierten am Ende von verschiedenen Maßnahmen: In mehreren Filialen wurde eine ergonomische Arbeitsplatzberatung durchgeführt und Führungskräfte konnten ein Training zum Thema „Mitarbeiter-Jahresgespräche führen“ absolvieren. Ein eigens produzierter Film klärt außerdem im Intranet über den BGM-Prozess im Betrieb auf.

Dass die Pilotphase erfolgreich war, zeigt das bei der Belegschaft eingeholte Feedback. Die Mitarbeiter empfanden vor allem den kollegialen Austausch und das Gefühl, vom Betrieb wahrgenommen und gehört zu werden, als sehr wertschätzend und motivierend.

Deshalb soll das BGM nicht mehr auf den Verkauf beschränkt bleiben, sondern auf weitere Bereiche ausgeweitet werden – eine neue Aufgabe für die Gesundheitskoordinatorinnen im Betrieb. „Wir stehen erst am Anfang einer großen Herausforderung, die wir in kleinen, aber erfolgreichen Schritten meistern wollen“, so Katrin Schulze.

BÄCKEREI BUBNER E.K.

Standort:
Doberlug-Kirchhain (Zentrale
und Backstube), 16 Verkaufsfilialen

Branche:
Bäckerhandwerk

Mitarbeiterzahl:
249

PRODUKTE
MIT PRÄZISION



Grundlagen schaffen: Das Ziel Gesundheit in den Blick nehmen

„Auf dem Weg zum gesunden Unternehmen“ lautet der Titel dieser Broschüre. Doch was verstehen wir eigentlich unter Gesundheit in diesem Zusammenhang und welche vorbereitenden Maßnahmen sollten Betriebe durchführen, um diesem Ziel näher zu kommen?

Merkmale gesunder Betriebe

Von gesunden Unternehmen sprechen wir dann, wenn diese sowohl den betrieblichen Erfolg als auch das Wohlbefinden ihrer Mitarbeiter zum Ziel haben. Es gibt verschiedene Merkmale, die einen gesunden Betrieb bzw. eine gesunde Organisation auszeichnen – siehe Tabelle 1. Unternehmen lassen sich auf einem Kontinuum zwischen gesund und ungesund einordnen. Je häufiger sie sich dem

„ungesunden“ Ende des Kontinuums nähern, umso zahlreicher treten negative Auswirkungen auf: Hohe Krankenstände, starke Fluktuation, Mobbing, Motivationsverlust, innere Kündigung u. Ä. können die Folgen sein – mit negativen Konsequenzen für Qualität, Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit [10].

Beispiel: Gemeinsame Überzeugungen, Werte und Regeln

Im Arbeitsalltag wird tagtäglich vieles „kultiviert“: der Umgang miteinander, der Informationsfluss und die Kommunikation, die Bewältigung von Konflikten, die Einführung von Neuerungen, der Umgang mit Vorschlägen der Mitarbeiter. All das prägt die Unternehmenskultur und hat Auswirkungen auf das Arbeitsklima, das bestenfalls den Nährboden für Zufriedenheit, Gesundheit und Leistungsfähigkeit

oder im schlimmsten ungünstigsten Fall für Krankheit, Demotivation und Unproduktivität bildet. Gemeinsame Überzeugungen, Werte und Regeln erleichtern die Zusammenarbeit, reduzieren den Aufwand an Koordination, motivieren Mitarbeiter zu gemeinsamem Handeln und geben durch gemeinsame Ziele und Regeln eine Orientierung. Sie reduzieren mögliche Quellen sozialer Konflikte, von Unsicherheit und Ungewissheit und helfen, Stress zu vermeiden.

Tabelle 1: Merkmale „gesunder“ und „ungesunder“ Organisationen

Merkmale	Gesunde Organisationen	Ungesunde Organisationen
Ausmaß sozialer Ungleichheit (Bildung, Status, Einkommen)	moderat	hoch
Vorrat an gemeinsamen Überzeugungen, Werten, Regeln („Kultur“)	groß	gering
Identifikation der Mitglieder mit übergeordneten Zielen und Regeln ihres sozialen Systems („Wirgefühl“, „Commitment“)	stark ausgeprägt	gering ausgeprägt
Vertrauen in Führung	hoch	gering
Ausmaß persönlicher Beteiligung an systemischer Willensbildung, Entscheidungsfindung (Partizipation)	hoch	gering
gegenseitiges Vertrauen, Zusammenhalt unter Mitgliedern	hoch	gering
Umfang sozialer Kontakte jenseits primärer Beziehungen (Familie, Arbeitsgruppe etc.)	hoch	gering
soziale Kompetenz	stark ausgeprägt und verbreitet	gering ausgeprägt und verbreitet
sinnstiftende Betätigung (Arbeit, Freizeit etc.)	stark verbreitet	weniger stark verbreitet

Quelle: nach Badura/Hehlmann 2003 [11]

Beispiel: Soziale Beziehungen am Arbeitsplatz

Die Qualität und Stabilität sozialer Beziehungen steht in einem engen Zusammenhang zur physischen und psychischen Gesundheit. Mittlerweile ist gut belegt, dass soziale Beziehungen, die als vertrauensvoll und unterstützend erlebt werden, die Lebensqualität und -dauer

positiv beeinflussen und dass soziale Beziehungen, die als feindselig oder aus einem anderen Grund als belastend erlebt werden, Lebensqualität und Lebensdauer negativ beeinflussen. Die soziale Unterstützung durch Vorgesetzte und Kollegen stellt daher eine zentrale Ressource in der Arbeitswelt dar [11].

Vorbereitungsphase: Von der Idee zur Tat

Dass Betriebe sich mit dem Thema Gesundheit beschäftigen, kann auf ganz unterschiedliche Weise zustande kommen. Manchmal ist es ein Anstieg in der Fehlzeitenstatistik oder es sind die Ergebnisse einer Selbsteinschätzung, die eine Geschäftsführung zum Handeln veranlassen. Manche Betriebe werden von externen Beratern, zum Beispiel einer Krankenkasse, auf das Thema und seine Potenziale aufmerksam gemacht. Oder ein persönlicher Anlass kann ausschlaggebend sein, sich für mehr Gesundheit im Betrieb einzusetzen.

In der Regel findet zunächst ein Strategiegespräch mit der Geschäftsführung statt, in dem die Ausgangssituation des Betriebes, seine Zielvorstellungen, die strategische Vorgehensweise mit dem Thema oder sogar schon mögliche Themen vorgedacht und besprochen werden. Diese Vorbereitungsphase bildet die Grundlage für alle weiteren Schritte. Die insgesamt fünf Phasen des BGM-Zyklus veranschaulicht Abbildung 3.

Gesundheitsförderung als Prozess

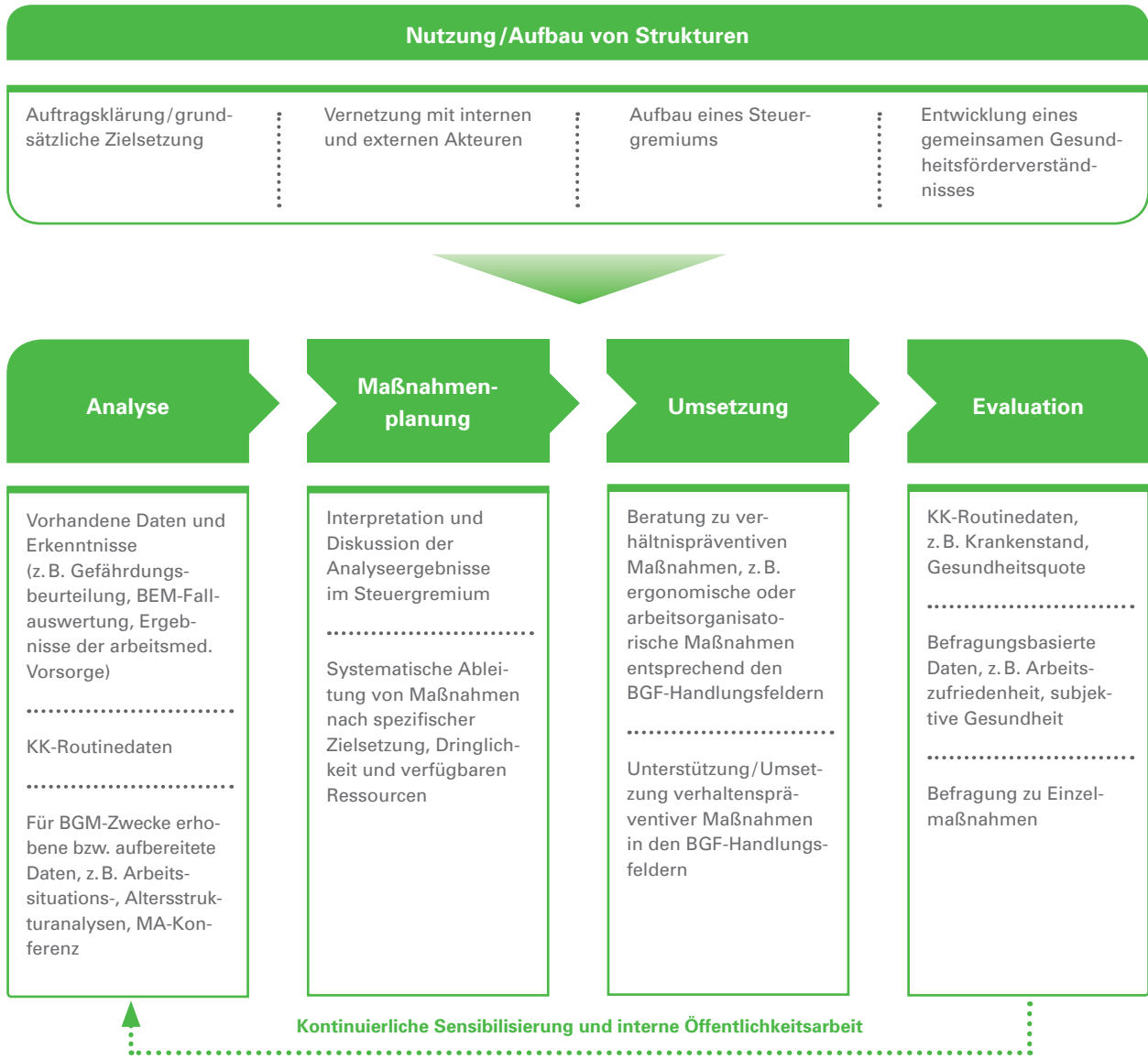
Wichtig ist es, sich darüber klar zu werden, dass nachhaltige Wirkungen vor allem dann erzielt werden, wenn das Thema Gesundheitsförderung als Dauer-

aufgabe in die vorhandenen Organisationsstrukturen und -abläufe integriert wird. Zentrale Voraussetzung ist, dass die Führung hinter dem Thema steht und die Belegschaft in den gesamten Prozess eingebunden wird.

Die Umwandlung eines Betriebes in ein „gesundes“ Unternehmen gelingt zudem nicht durch die Umsetzung ein paar einzelner Projekte, sondern bedarf eines dauerhaften Prozesses und der Etablierung entsprechender Strukturen. Da jeder Betrieb aufgrund seiner individuellen Rahmenbedingungen einen Einzelfall darstellt, ist es wichtig, passgenaue Maßnahmen und Lösungen zu entwickeln.

Feste Strukturen und Zuständigkeiten (siehe Abschnitt „Aufbau von Strukturen: Arbeitskreis Gesundheit und Gesundheitszirkel“) sowie die Orientierung am BGM-Zyklus (Abbildung 3) helfen dabei, das Ziel „gesundes Unternehmen“ systematisch anzugehen und es nicht aus den Augen zu verlieren.

Abbildung 3: Der BGM-Zyklus



Quelle: nach GKV-Spitzenverband (Hrsg.) 2014 [12]

BGM und BGF: Wo liegen die Unterschiede?

Zwar werden die Begriffe in der Praxis häufig gleichgesetzt, fachlich gesehen ist die Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) jedoch eine Teildisziplin des Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM).

Das **Betriebliche Gesundheitsmanagement** fasst die Maßnahmen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes, der Betrieblichen Gesundheitsförderung sowie des Betrieblichen Eingliederungsmanagements (BEM) systematisch zusammen (siehe Abbildung 4). Gesundheit wird dabei in sämtlichen thematisch benachbarten Aufgabenbereichen der Personal- und Organisationsentwicklung als Leitmotiv verankert.

Betriebliche Gesundheitsförderung rückt die aktive Förderung der Mitarbeitergesundheit in den Mittelpunkt. Innerhalb des BGM versteht sie sich als Gesamt-

konzept, das gesundheitsfördernde Unternehmensgrundsätze, Unternehmenskulturen und Führungsleitlinien enthält, Wert auf die Beteiligung und Förderung der Beschäftigten legt und dabei Erkenntnisse aus dem angrenzenden Arbeitsschutz integriert. Handlungsfelder sind Bewegung, Ernährung, Stressbewältigung und Entspannung sowie Umgang mit Sucht. Zum Einsatz kommen Maßnahmen der Verhaltens- und der Verhältnisprävention. Ziel von BGF ist es, gesundheitsrelevante Belastungen zu senken und die Ressourcen der Mitarbeiter zu stärken.

Sie umfasst den Aufbau von Strukturen, zu dem unter anderem die Einrichtung verschiedener Gremien gehört, und durchläuft im Sinne des Projektmanagements die Phasen Analyse, Gestaltung, Umsetzung und Evaluation. Dabei handelt es sich um einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess, sodass diese Phasen immer wieder durchlaufen werden (siehe Abbildung 3) [13, 14, 15].

Abbildung 4: Die drei Bereiche des BGM





Aufbau von Strukturen: Arbeitskreis Gesundheit und Gesundheitszirkel

Steht das Ziel BGM fest, gilt es, grundlegende Strukturen zu schaffen. Um BGM dabei erfolgreich zu gestalten, ist es erforderlich, den Dialog zwischen betrieblichen und außerbetrieblichen Entscheidungsträgern, den Beschäftigten und ihren Interessenvertretungen herzustellen und alle für Gesundheits- und Arbeitsschutz verantwortlichen Akteure einzubinden.

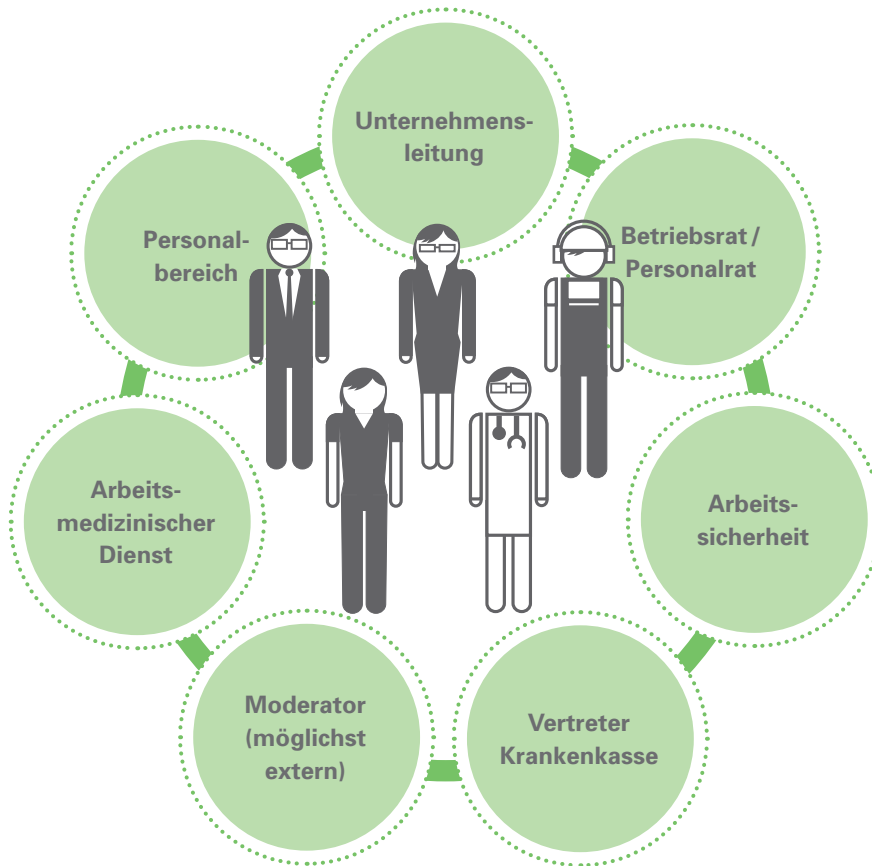
Hierzu empfiehlt es sich, neben einer kontinuierlichen internen Öffentlichkeitsarbeit einen „Arbeitskreis Gesundheit“ als zentrales Lenkungsgremium einzurichten.

Der Arbeitskreis Gesundheit

Der Arbeitskreis Gesundheit ist ein Steuerungs-, Entscheidungs- und Koordinierungsgremium, in dem betriebliche Akteure, Experten und externe Partner zusammenkommen (siehe Abbildung 5).

Er sollte nicht nur interdisziplinär und ressortübergreifend, sondern auch mit Führungskräften, die mit Entscheidungskompetenzen ausgestattet sind, besetzt sein. So können weitreichende und schnelle Entscheidungen getroffen werden, die auf möglichst große Akzeptanz bei den Beschäftigten stoßen. Je nach Thema kann die Einbeziehung von inter-

Abbildung 5: Der Arbeitskreis Gesundheit und seine Aufgaben



.....
**Initiierung und Auswertung
 von Bedarfsanalysen**

.....
**Festlegung einer Gesamt-
 strategie und Bestimmung
 von Zielen und Zielgrößen**

.....
**Schaffung geeigneter Rah-
 menbedingungen, z. B. eine
 Zeit- und Budgetplanung**

.....
**Klärung von Zuständigkeiten
 gegenüber dem Gesundheits-
 zirkel**

.....
**Verantwortung für die Um-
 setzung und Kontrolle der
 BGM-Maßnahmen**

.....
**Kommunikation aller Maß-
 nahmen bzw. Ergebnisse im
 Unternehmen**

nen und externen Experten sinnvoll sein. Auch kleinen und mittleren Unternehmen, die nicht über die oben genannten Gremien, Vertreter und Hierarchieebenen verfügen, ist es möglich, ein Steuerungsgremium zu etablieren. In einem Familienbetrieb mit 20 Mitarbeitern könnte der Arbeitskreis beispielsweise aus Geschäftsführung, einer Führungskraft und einem Mitarbeiter bestehen.

Außerbetriebliche Akteure wie Krankenkassen, regionale Handwerkskammern oder Innungen können wichtige Hilfestellungen geben. Generell gilt: Ob im Kleinstbetrieb oder im Großunternehmen, bei der Strukturierung des Prozesses so-

wie der Moderation und Dokumentation der Sitzungen kann ein externer Berater äußerst hilfreich sein.

Aufgabe des Arbeitskreises ist es, den gesamten Prozess zur Umsetzung des BGM zu planen und zu überwachen (siehe Abbildung 5). Er ist zudem zuständig für die Kommunikation aller Maßnahmen bzw. Ergebnisse innerhalb des Unternehmens. Dies schafft Transparenz.

Durch das Sichtbarmachen von Zielen, Plänen und Ergebnissen des Arbeitskreises entsteht darüber hinaus eine gute Basis für das Mittragen und die aktive Unterstützung durch die Belegschaft.

Der Gesundheitszirkel

Eine Möglichkeit, die Beschäftigten frühzeitig einzubeziehen, ist die Gründung eines Gesundheitszirkels (siehe Abbildung 6). Das Erfolgsrezept dieser betrieblichen Kleingruppe liegt in der gezielten Nutzung des „Expertenwissens“ der Mitarbeiter: Aus Betroffenen werden Beteiligte, die über unschlagbar detaillierte Informationen verfügen, was Abläufe und Belastungsfaktoren an ihren Arbeitsplätzen sowie das Befinden der Kollegen betrifft.

Sie haben wertvolle Lösungsideen und werden über die Einbindung im Gesundheitszirkel automatisch zu Mitstreitern bei der Umsetzung von Maßnahmen. Widerstände gegen Neuerungen werden leichter abgebaut und Ideen in die Belegschaft getragen.

Die Besetzung des Gesundheitszirkels

Die Besetzung eines Gesundheitszirkels sollte gut überlegt sein. In der Regel setzt sich dieser aus acht bis zehn Personen zusammen. Hilfreich ist es, wenn aus dem Kreis der Beschäftigten Personen gewonnen werden können, die im Betrieb eine hohe Akzeptanz genießen, da sie an dieser Stelle für die ganze Belegschaft sprechen und handeln. Auch die Hinzuziehung von Experten, Betriebs- oder Personalräten kann sinnvoll sein.

Ebenso gilt es zu überdenken, ob sich der Gesundheitszirkel aus Mitarbeitern des gesamten Betriebes oder eines besonders betroffenen Bereichs zusammensetzt und ob verschiedene Hierarchieebenen zu beteiligen sind. So kann die Teilnahme der Führungskraft von Vorteil sein, weil erarbeitete Lösungsansätze schneller umgesetzt werden können. Andererseits ist es unter Umständen leichter, Probleme und Belastungen offener anzusprechen, wenn der Vorgesetzte nicht anwesend ist.

Zu den Themen, die vom Gesundheitszirkel bearbeitet werden können, gehören beispielsweise:

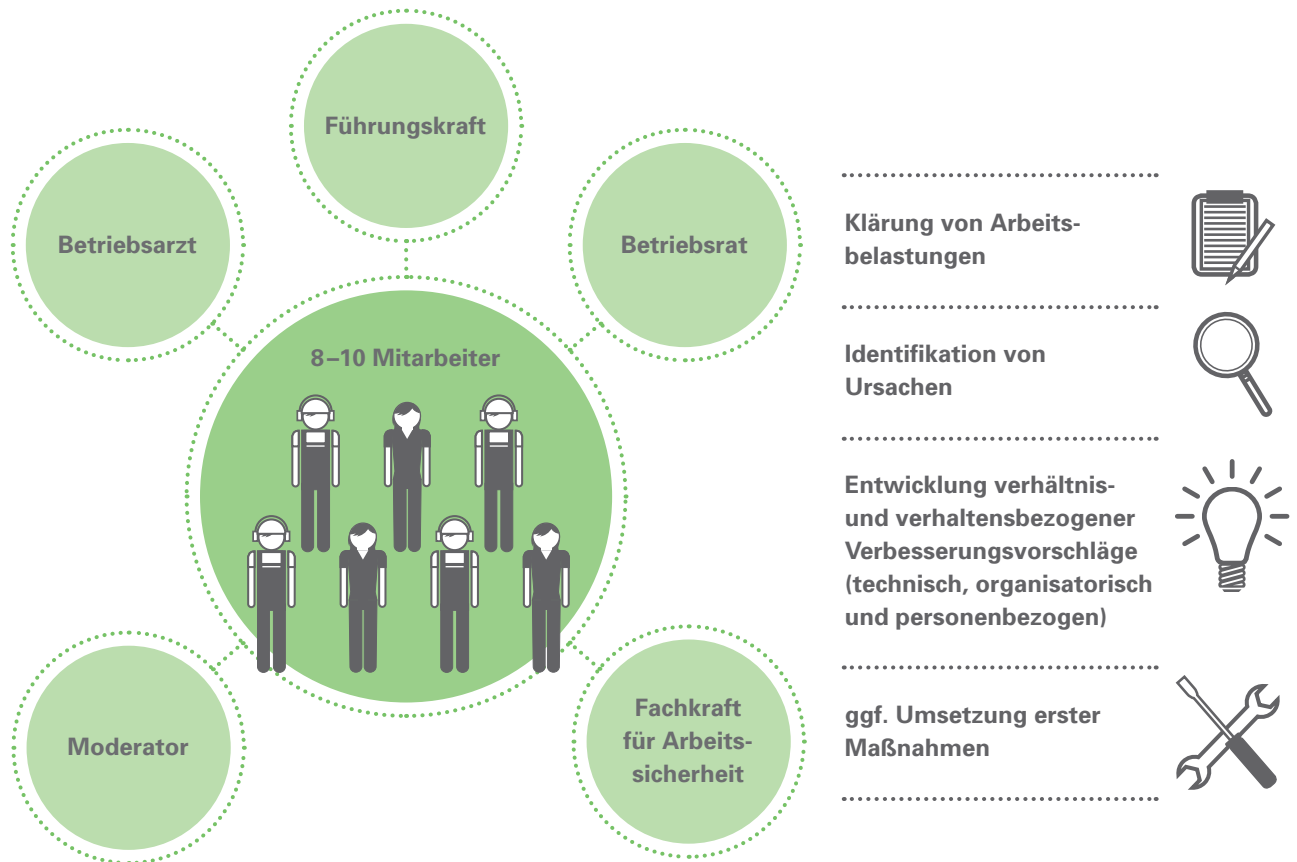
- Arbeitsinhalte, z. B. die Sinnhaftigkeit und Komplexität von Arbeitsaufgaben
- Fragen der Arbeitsorganisation, z. B. die Arbeitsabläufe, die Regelung der Arbeitszeiten und -pausen
- Arbeitsmittel, z. B. ergonomische oder technische Ausstattung
- die Zusammenarbeit und die sozialen Beziehungen am Arbeitsplatz
- das Thema Führung, z. B. die Anerkennung und Unterstützung durch den Vorgesetzten

Je nach Themen und Zielsetzungen finden acht bis zwölf Gesundheitszirkel-Sitzungen im Abstand von drei bis vier Wochen statt, wobei für die einzelnen Sitzungen jeweils etwa eineinhalb bis zwei Stunden eingeplant werden sollten. Die Sitzungen werden während der Arbeitszeit durchgeführt. Bei einer standortübergreifenden Zusammensetzung kann die Teilnahme am Gesundheitszirkel alternativ zum Beispiel auch über Telefon- oder Videokonferenzen realisiert werden – am besten jedoch erst, wenn die ersten Schritte geklärt sind.

Nach Abschluss des Gesundheitszirkels wird der entwickelte Maßnahmenkatalog dem AK Gesundheit (sofern vorhanden) sowie der Unternehmensleitung vorgestellt. Der Erfolg der Zirkelarbeit hängt maßgeblich davon ab, dass Änderungsvorschläge in die Tat umgesetzt werden.

Wenngleich es in der Regel keinem Unternehmen möglich ist, die Realisierung aller Vorschläge zuzusagen, ist in jedem Fall ein konstruktiver Umgang mit den Ergebnissen erforderlich. Sofern Lösungsvorschläge nur in abgewandelter Form oder gar nicht umgesetzt werden, muss

Abbildung 6: Der Gesundheitszirkel und seine Aufgaben



Experten wie der Betriebsrat, eine Fachkraft für Arbeitssicherheit oder ein Betriebsarzt können bei Bedarf hinzugezogen werden.

dies von den Verantwortlichen unbedingt begründet und an die Mitarbeiter kommuniziert werden.

Kontinuierliche Sensibilisierung und interne Öffentlichkeitsarbeit

Getreu dem Motto „Tue Gutes und rede darüber“ ist es in allen Phasen der Vorbereitung und der Umsetzung des BGM wichtig, die Beschäftigten zielgruppen-gerecht und kontinuierlich über die anstehenden Schritte und Maßnahmen, die Hintergründe und gegebenenfalls bereits erzielte Ergebnisse auf dem Laufenden

zu halten. Dies fördert die Transparenz, erhöht das Verständnis, verringert Unsicherheiten und verbessert dadurch die Akzeptanz sowie die Motivation bei den Mitarbeitern.

Eine zielgruppengerecht aufbereitete Information zeichnet sich im Wesentlichen durch folgende Merkmale aus:

- sachliche und direkte Ansprache
- Konzentration auf die wichtigsten Informationen
- Darstellung aus Sicht der Betroffenen und des Betriebs
- realistische und positive Zielformulierung
- Darstellung kurz- und mittelfristiger Vorteile
- motivierende Aufrufe zum Mitmachen
- Hinweise auf Ansprechpartner

Welche Kommunikationswege genutzt und welche Medien verwendet werden, ist von den Gegebenheiten im Betrieb abhängig. In vielen größeren Betrieben gibt es meist eine eigene Abteilung für Öffentlichkeitsarbeit. Geeignete Medien sind beispielsweise das Intranet, Firmenzeitschriften, E-Mails, Plakate, Faltblätter, betriebliche Aktionstage mit Beratungsangeboten oder Stellwände mit Gesundheitsinformationen.

In KMU erfolgt die Kommunikation oft direkter. Dennoch können auch hier unterstützende Informationen hilfreich sein, zum Beispiel ein Aushang am Schwarzen Brett oder die Thematisierung während einer Mitarbeiterbesprechung.

Abhängig von den vorhandenen Strukturen kann es außerdem sinnvoll sein, jeden einzelnen Mitarbeiter durch ein persönliches Anschreiben zu informieren. Eine Alternative ist, gezielt nur Multiplikatoren wie die Führungskraft oder den Meister anzusprechen und über diese Kanäle den Informationsfluss zu gewährleisten.

Praxisbeispiel: Ganzheitlich gesund

Die Verbandsgemeinde Daun bettet ihr Betriebliches Gesundheitsmanagement in einen ganzheitlichen Prozess ein, der für gesunde Lebens-, Wohn- und Arbeitsverhältnisse sorgen soll. Und sie unterstützt KMU aus der Region bei der Einführung von BGM.

Rund 23.000 Menschen leben in der rheinland-pfälzischen Verbandsgemeinde Daun. Der demografische Wandel ist auch hier ein Thema. Damit die Gemeinde die kommenden Herausforderungen meistern kann, hat sie 2010 den Prozess „WEGE – Wandel erfolgreich gestalten!“ ins Leben gerufen. Die Vision eines ganzheitlichen Gesundheitsverständnisses soll auch andere Betriebe zum Nachahmen animieren.

Vorbild sein, andere motivieren

Gemeinsam mit der Volksbank RheinAhr-Eifel und dem GesundLand Vulkaneifel hat die Verbandsgemeinde Daun dafür ein eigenes BGM-Netzwerk initiiert. „Damit wollen wir kleinen und mittleren Unternehmen helfen, sich in Sachen BGM zu informieren und zu vernetzen“, so BGM-Koordinatorin Daniela Heinz. Die Verbandsgemeindeverwaltung geht mit gutem Beispiel voran: Seit 2010 gibt es für die etwa 120 Verwaltungsmitarbeiter und die rund 60 Beschäftigten in den Außenbetrieben wie Wasserwerk, Hallenbad oder Schulen ein Betriebliches Gesundheitsmanagement. Eine Mitarbeiterbefragung ermittelte 2009 den Bedarf an Betrieblicher Gesundheitsförderung.

Für die Umsetzung und Auswertung der daraus abgeleiteten Maßnahmen zeichnet sich ein Arbeitskreis Gesundheit, in dem auch der Personalrat vertreten ist, verantwortlich. Im Jahr 2014 wurde zusätzlich

ein Gesundheitszirkel etabliert. Auf Mitarbeitererebene werden hier Maßnahmen und Aktionen entwickelt. Interessierte Beschäftigte können sich zum Beispiel mit eigenen Ideen zum jährlichen Gesundheitstag einbringen. So wird unter anderem die Gesundheitskompetenz der Beschäftigten gefördert.

Angebote für Mitarbeiter und Führungskräfte

Zu den angebotenen Maßnahmen zählen unter anderem Seminare zum Zeit-, Stress- und Konfliktmanagement, zur Gesprächsführung, zum gesundheitlichen Wohlbefinden oder zur Stärkung der psychischen Widerstandsfähigkeit. Für Führungskräfte gibt es zum Beispiel Seminare zu Feedback-Kultur oder Potenzialentfaltung.

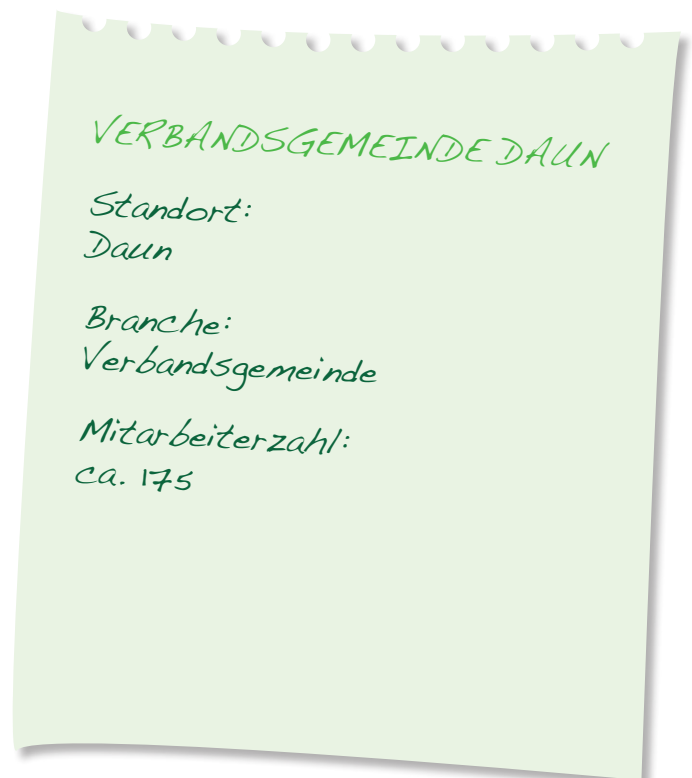
Darüber hinaus haben alle Mitarbeiter die Möglichkeit, Einzelcoachings in Anspruch zu nehmen. Hinzu kommen Zuschüsse der Verbandsgemeinde zu Fitnessstudio, Schwimmbad, mobiler Massage in der Verwaltung, Koch-, Tanz- und Laufkursen, Rückenfitness, Entspannungstrainings und weiteren Angeboten.

Damit das BGM im Sinne des „WEGE“-Prozesses nachhaltig wirken kann, werden alle Maßnahmen regelmäßig im Arbeitskreis Gesundheit sowie durch Mitarbeiterbefragungen und Gesundheitszirkel

„Besonders hilfreich ist, dass die oberste Führungsspitze, unser Bürgermeister, hinter dem Prozess steht und diesen durch viel Engagement fördert. Das hat unserem BGM einen enormen Schub gegeben.“

Daniela Heinz, BGM-Koordinatorin, Verbandsgemeinde Daun

evaluiert. So kann unmittelbar auf die Bedürfnisse der Beschäftigten eingegangen, können Vorschläge angenommen und Maßnahmen umgesetzt werden. BGM-Koordinatorin Heinz nennt aber noch einen weiteren wichtigen Punkt: „Besonders hilfreich ist, dass die oberste Führungsspitze, unser Bürgermeister, hinter dem Prozess steht und diesen durch viel Engagement fördert. Das hat unserem BGM einen enormen Schub gegeben.“





Schritt für Schritt: Wie Sie BGM erfolgreich umsetzen

Nachdem Sie das Ziel „gesundes Unternehmen“ ins Visier genommen sowie die nötigen Vorbereitungen getroffen und Strukturen geschaffen haben, geht es nun darum, in den Kern der BGM-Arbeit einzusteigen. Das heißt: die konkrete Arbeitssituation in den Blick zu nehmen.

Kernprozesse des BGM

BGM setzt ganz bewusst auf ein systematisches und planvolles Vorgehen, um das Ziel Gesundheit nicht aus den Augen zu verlieren, sondern kontinuierlich weiterzuentwickeln. Die einzelnen Schritte sind dabei als Lernzyklus angelegt. Dieser umfasst zu Beginn eine Bedarfsanalyse und Zieldefinition, im zweiten Schritt die

Planung geeigneter Maßnahmen, deren anschließende Ausführung sowie die kontinuierliche Kontrolle und Bewertung der Ergebnisse (siehe Abbildung 7).

Steuerung anhand von Kennzahlen

Um ein betriebswirtschaftliches, praxistaugliches und nachhaltiges Rahmenkon-

zept für die Steuerung und Messung des BGM zu entwickeln, kann eine **Balanced Scorecard (BSC)** genutzt werden. Dabei handelt es sich um ein Instrument, das die wirtschaftlichen Effekte von Maßnahmen zur Gesundheitsförderung abschätzt und deren kontinuierliche Steuerung ermöglicht.

Die sogenannte Gesundheits-BSC nutzt Managementinstrumente und geht dabei über rein betriebswirtschaftliche Mess- und Bewertungssysteme hinaus. Sie berücksichtigt sowohl kurz- als auch langfristige Ziele und arbeitet mit vergangenheits- und zukunftsorientierten Kennzahlen. Mit ihrer Hilfe lassen sich die im BGM formulierten Ziele, Strategien und Maßnahmen anhand von Ursache-Wirkungs-Beziehungen miteinander verbinden. Der Einsatz der BSC eignet sich sowohl für Großunternehmen als auch für kleine und mittelständische Betriebe.

Schritt 1: Analyse

Eine fundierte IST-Analyse bildet die Basis für ein bedarfsgerechtes, planvolles Vorgehen. Hierbei wird die gesundheitliche Situation der Beschäftigten anhand von objektiven und subjektiven Daten systematisch erfasst. Betrachtet werden auch die möglichen Ursachen und Einfluss-



Empfehlungen zur Entwicklung einer Gesundheits-BSC
BAuA-Veröffentlichung „Betriebliches Gesundheitsmanagement mit Hilfe der Balanced Scorecard“ (ab Seite 163)
www.baua.de (Publikationen > Suchbegriff „Balanced Scorecard“)

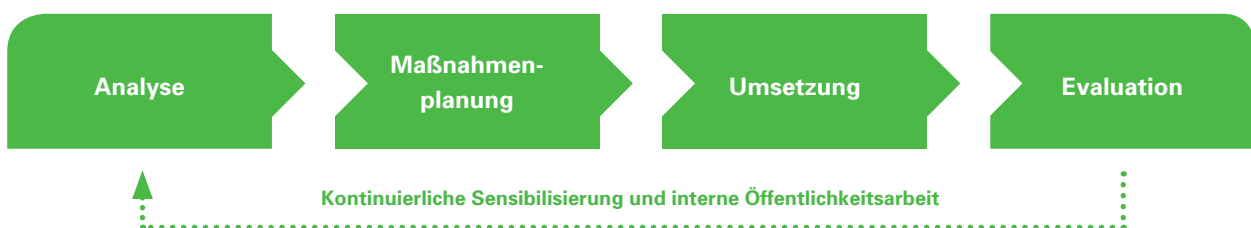
größen auf die Gesundheit sowie vorhandene Ressourcen und Infrastrukturen, um daraus notwendige Maßnahmen ableiten zu können. Um praktikabel zu sein, sollte die Vorgehensweise zur Analyse an die Möglichkeiten des Betriebes angepasst werden.

Unternehmensdaten und Analyseinstrumente nutzen

Am einfachsten ist es, auf bereits vorhandene betriebliche Daten zurückzugreifen: Allen Betrieben liegen **individuelle Unternehmensdaten** vor, zum Beispiel über Arbeitsunfähigkeiten, Fehlzeiten oder Fluktuation. Vor allem KMU können problemlos davon Gebrauch machen.

Die gesetzlichen Krankenkassen verfügen zudem über **Routinedaten** wie Informationen zur Häufigkeit von Krankschreibungen (AU-Fälle), über die Dauer der Arbeitsunfähigkeit (AU-Dauer) und über die zugrunde liegenden Diagnosen (Krankheitsarten).

Abbildung 7: Die vier Kernprozesse des BGM



Quelle: nach GKV-Spitzenverband (Hrsg.) 2014 [12]

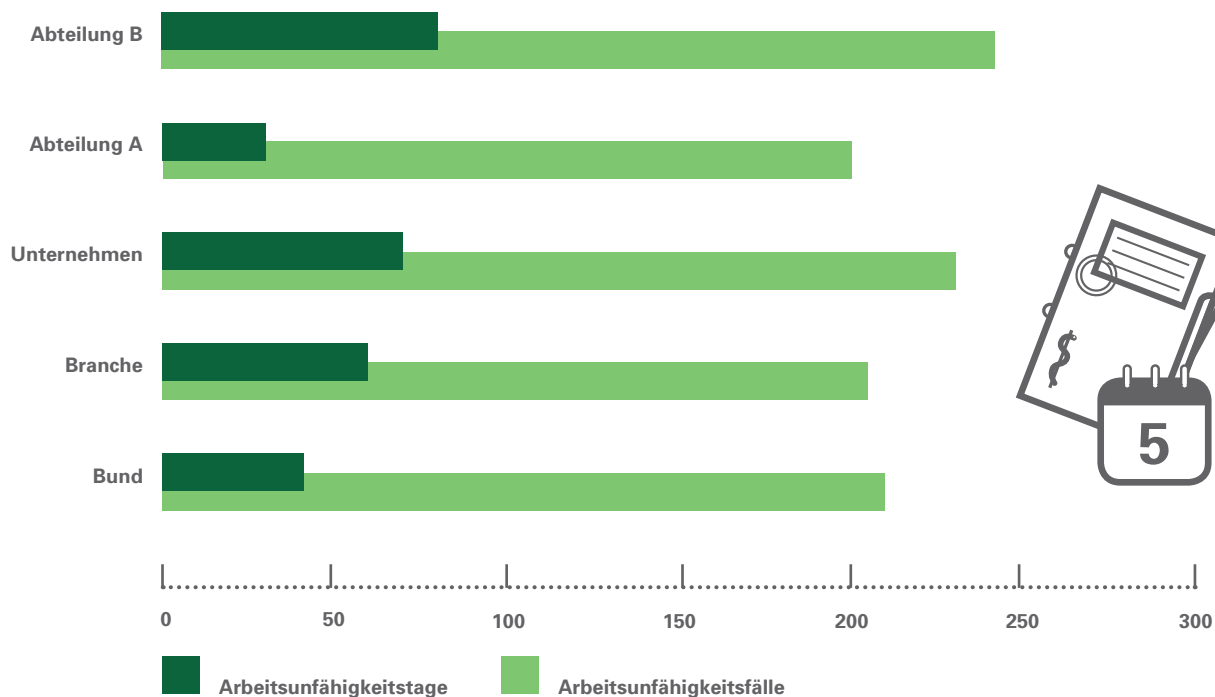
Die Angaben werden anonymisiert ausgewertet und in einem Gesundheitsbericht³ zusammengefasst. Abbildung 8 zeigt, wie sich solche Daten zum Beispiel als Vergleich zwischen verschiedenen Abteilungen eines Betriebs oder im Vergleich zum Branchendurchschnitt gegenüberstellen lassen.

Weitere hilfreiche Daten können die Ergebnisse einer Gefährdungsbeurteilung zur Erhebung physischer und psychischer Belastungen am Arbeitsplatz, arbeitsmedizinische Daten oder eine anonymisierte Fallauswertung des Betrieblichen Eingliederungsmanagements (BEM) sein.

Darüber hinaus gibt es eine Reihe von Analyseinstrumenten im Betrieb, von denen Unternehmen, gegebenenfalls mit externer Unterstützung, Gebrauch machen können:

Mit einer **Selbsteinschätzung** können Betriebe mit geringem Aufwand herausfinden, wo sie in Sachen Gesundheit stehen. Sie ermöglicht eine systematische Bewertung des IST-Zustandes der Organisation und macht sowohl Stärken als auch verbesserungsbedürftige Bereiche deutlich. Sie hilft festzustellen, welches Qualitätsniveau die eigenen Maßnahmen bereits erzielt haben, und erleichtert es, Prioritäten für künftige Maßnahmen

Abbildung 8: **Beispiel-Darstellung zum Vergleich individueller Unternehmensdaten**



³ Aufgrund des Datenschutzes können solche Berichte erst ab 50 Versicherten erstellt werden.

abzuleiten sowie Leistungsvergleiche mit anderen Unternehmen und Organisationen (Benchmarking) vorzunehmen.

Im Rahmen **gesundheitsorientierter Mitarbeiterbefragungen** stehen drei Methoden zur Auswahl: Mittels **standardisierter Fragebögen** (z. B. KFZA, COPSOQ, SPA, BBRI, SCL-90, SF 36) können wichtige Parameter zum Thema Arbeit und Gesundheit im Betrieb aus Sicht der Beschäftigten und der Führungskräfte ermittelt werden. Der Vorteil standardisierter Fragebögen liegt in der Möglichkeit, einen Großteil der Mitarbeiterschaft parallel zu befragen (handschriftlich oder online), sowie in der Vergleichbarkeit der Ergebnisse mit anderen Unternehmen (Benchmarking). Nachteil ist, dass auf besondere, für den Betrieb gegebenenfalls wichtige Fragestellungen nicht eingegangen werden kann.

Dies bieten jedoch **individuelle Fragebögen**. Sie werden an die spezifischen Bedarfe des Unternehmens angepasst und sollten gemeinsam mit Experten für Gesundheits- und Arbeitswissenschaften entwickelt werden. Ein Nachteil besteht darin, dass ihnen in der Auswertung keine Vergleichsstichprobe entgegengesetzt werden kann und somit kein Benchmarking machbar ist.

Fragebogen zur Selbsteinschätzung
INQA-Unternehmenscheck
„Guter Mittelstand“
www.inqa-unternehmenscheck.de

Check „Psychische Gesundheit“
Selbsteinschätzung im Bereich
der psychischen Gesundheit
Handlungshilfe „Kein Stress mit
dem Stress“
www.psyga.info > Über psyGA >
Materialien > Selbsteinschätzung



Deutlich persönlicher und umfassender sind **Mitarbeiterinterviews**. Sie sind allerdings auch zeitaufwendiger. Hier werden Mitarbeiter anhand eines strukturierten Interviewleitfadens befragt. Dies bietet den Vorteil, dass Sie über den persönlichen Kontakt mehr erfahren, zum Beispiel über Schwachstellen, und bei Unklarheiten Nachfragen stellen können.

Nach dem Arbeitssicherheitsgesetz (ASiG) gehören regelmäßige **Arbeitsplatzbegehungen** zu den Pflichten des Arbeitgebers, der Fachkräfte für Arbeitssicherheit, der Betriebsärzte, der Mitarbeitervertretung, des bzw. der Sicherheitsbeauftragten und ggf. der Betriebsleiter. Die Arbeitsumgebung wird im Hinblick auf arbeitsplatzbezogene Gefährdungen, zum Beispiel Gefahrenstoffe oder Lärmbelastungen, anhand ausgewählter Kriterien begutachtet. Neben körperlichen und psychischen Aspekten werden auch Themen wie Arbeitsorganisation und Arbeitsaufgaben und soziale Beziehungen mit einbezogen.

Altersstrukturanalysen, die jeder Personalabteilung vorliegen sollten, dienen dazu, systematisch die gegenwärtige und zukünftige betriebliche Altersstruktur zu erfassen. Aus einer solchen Analyse lässt sich nicht nur erkennen, welche Personalzugänge und -abgänge auf den Betrieb zukommen. Ebenso liefert diese Anhaltspunkte, inwieweit Maßnahmen zur Gesundheitsförderung älterer Beschäftigter erforderlich werden. Insbesondere in Bereichen, in denen körperlich gearbeitet wird, muss mit altersbedingten Leistungseinschränkungen der Beschäftigten gerechnet werden.

Arbeitsmedizinische Daten des Betriebsarztes, die in anonymisierter Form vorliegen, beispielsweise Ergebnisse aus Screening-Aktionen zu Bluthochdruck, helfen dabei, betriebliche Risikofaktoren für die Gesundheit ausfindig zu machen.

Bei der **Arbeits-situationsanalyse** können für einen ausgewählten Arbeitsbereich im Rahmen eines Workshops unter Einbeziehung der Beschäftigten (ohne Vorgesetzte) Zufriedenheitsfaktoren sowie belastende Faktoren der Arbeitssituation besprochen werden. Hierzu gehören auch Fragen der Kommunikation und des sozialen Miteinanders.

Gesundheitszirkel (siehe Abschnitt „Aufbau von Strukturen: Arbeitskreis Gesundheit und Gesundheitszirkel“) können auch zur Analyse der Arbeitssituation eingesetzt werden. Sie eignen sich insbesondere für KMU.

Im Rahmen von **Fokusgruppen** treffen sich acht bis zehn freiwillige Mitarbeiter einmalig für drei bis vier Stunden in einer moderierten Diskussionsrunde, um unterschiedliche Facetten eines Themas zu beleuchten. Insbesondere sollen gesundheitliche Belastungen und Ressourcen sowie

die Dringlichkeit von Veränderungsprozessen identifiziert werden. Die wichtigsten Ergebnisse werden dokumentiert und dem Arbeitskreis Gesundheit vorgelegt (mehr Informationen im Abschnitt „Aufbau von Strukturen: Arbeitskreis Gesundheit und Gesundheitszirkel“).

Beim **Marktplatz Gesundheit** handelt es sich um eine Veranstaltung, die ab einer Teilnehmerzahl von circa 20 Mitarbeitern umgesetzt werden kann und etwa einen halben Tag dauert. Auf Grundlage der ersten Analyseergebnisse werden vier bis fünf Themen vorbereitet, zu denen die Teilnehmer an Pinnwänden, den sogenannten „Marktständen“, themenspezifisch Belastungen konkretisieren, Lösungsvorschläge erarbeiten und Wünsche äußern können. Insbesondere für dezentral organisierte Unternehmen bietet diese Methode eine hervorragende Möglichkeit, viele Mitarbeiter zu erreichen, ihre Expertise einzubinden und über das BGM zu informieren.

Ergebnisbericht erstellen

Am Ende dieser ersten Phase der Bedarfsanalyse sollte ein ausführlicher, schriftlicher Ergebnisbericht mit ersten Empfehlungen für die weiteren Schritte des BGM stehen. Er hält nicht nur für alle Beteiligten nachvollziehbar fest, wie die aktuelle Gesundheitssituation im Unternehmen aussieht, sondern ist auch Grundlage für die im nächsten Schritt zu entwickelnden betrieblichen Maßnahmen.

Ziele der Analyse- und Dialogphase

- Konkretisierung der ersten Analyseergebnisse
- Nutzung der Mitarbeiterexpertise
- Partizipative Erarbeitung erster Lösungsideen
- Wertschätzende Einbindung der Mitarbeiter in einen für sie oft mit Ängsten und Unsicherheit verbundenen Veränderungsprozess
- Schaffung von Transparenz



Instrumente zur Erfassung psychischer Belastungen
BAuA „Toolbox Version 1.2“
www.baua.de (Publikationen > Suchbegriff „Toolbox“)



Schritt 2: Maßnahmenplanung

Nachdem das Unternehmen durch die Bestandsaufnahme Antworten auf die Frage „Wo stehen wir momentan?“ bekommen hat, geht es in die Planungsphase. Hier stehen die Interpretation und Bewertung der Daten, die Wahl des Interventionsbereichs (der ganze Betrieb, eine bestimmte Abteilung), die Entwicklung konkreter Ziele, die Entwicklung von Lösungsvorschlägen sowie die Auswahl und Organisation problemgerechter Maßnahmen und Aktivitäten im Mittelpunkt.

In diesem Zusammenhang werden auch die Zuständigkeiten bestimmt, ein genauer Zeitplan erstellt, Ressourcen zugewiesen und das Budget festgelegt. An dieser Stelle sollte auch bereits die Evaluation geplant werden, damit später genau nachvollzogen werden kann, ob die (Teil-)Ziele erreicht wurden.

Was zeichnet gesunde Arbeit aus?

Mehr Gesundheit am Arbeitsplatz bedeutet nicht automatisch, dass die Arbeitssituation möglichst frei von Belastungen ist. Vielmehr geht es um das richtige Maß an Anforderungen sowie um das Vorhandensein der für die Bewältigung der Aufgaben notwendigen Rahmenbedingungen (Qualifikation, Handlungs- und Entscheidungsspielräume etc.). Ziel sollte ein „gesunder“ Arbeitsplatz sein. Die Tabelle zeigt, welche Faktoren hierzu wie beitragen.

Tipp

Um Frustration zu vermeiden und möglichst bald erste Erfolge zu erzielen, die die Motivation der Beschäftigten stärken, sollte die Auswahl der Ziele gut bedacht werden. Oft sind kleine, aber realistische Ziele besser, als gleich den „großen Wurf“ zu wagen.

Tabelle 2: Faktoren gesunder Arbeit und was sie bewirken

Faktoren gesunder Arbeit	... und was sie bewirken	
<p>Anforderungsvielfalt</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ermöglicht den Einsatz unterschiedlicher Fähigkeiten, Kenntnisse und Fertigkeiten • vermeidet einseitige Beanspruchungen • macht die Arbeit komplexer und abwechslungsreicher 	<ul style="list-style-type: none"> • qualifiziert und motiviert durch die Attraktivität der Aufgaben und Herausforderungen • stärkt das Selbstwertgefühl durch Kompetenzerfahrungen • begünstigt flexibles und weitsichtiges Verhalten
<p>Soziale Interaktion, Kooperation und Kommunikation</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ermöglichen die Unterstützung bei der Aufgabenbearbeitung und bei persönlichen Problemen, sodass Schwierigkeiten gemeinsam bewältigt werden können • vermitteln durch persönliche Beziehungen sozialen Rückhalt und eine Atmosphäre des Verstehens und Vertrauens (positives Sozialklima) als Basis für vertrauensvolle Arbeitsbeziehungen und Teamfähigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> • helfen, Belastungen besser zu ertragen, und ermöglichen das Erleben persönlicher Wertschätzung • entwickeln kognitive und soziale Kompetenzen • binden an das Unternehmen
<p>Handlungsspielraum, Autonomie, Entscheidung und Kontrolle</p>	<ul style="list-style-type: none"> • stärken das Selbstbewusstsein und die Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung • vermitteln die Erfahrung, nicht einfluss- und bedeutungslos zu sein • wirken unangemessener Arbeitsverdichtung entgegen und vermeiden Zeitdruck • ermöglichen eine zeitliche Arbeitsverteilung und Aufgabenbearbeitung entsprechend der aktuellen Beanspruchung 	<ul style="list-style-type: none"> • lassen die Koordination beruflicher und persönlicher Pflichten/Wünsche zu (Work-Life-Balance) • schaffen Freiräume für stressfreies Nachdenken und selbst gewählte Interaktionen • schaffen Anreize zur Veränderung von Arbeitsweisen und geben Lernanreize • reduzieren soziale Konflikte und sind Voraussetzung für soziale Unterstützung
<p>Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten</p>	<ul style="list-style-type: none"> • „belohnen“ die Erfüllung von Anforderungen und Verpflichtungen und wertschätzen den eigenen Leistungserfolg • vermeiden sogenannte „Gratifikationskrisen“ durch eindeutige und einheitliche Bewertungskriterien und gerechte Entlohnung/Vergütung 	<ul style="list-style-type: none"> • vermeiden Ängste und Überforderungen durch Kompetenzentwicklung • vermitteln Erfolgserlebnisse und stärken somit das Selbstwertgefühl • eröffnen die Chance zur Selbstentfaltung und ggf. Selbstverwirklichung

Faktoren gesunder Arbeit	... und was sie bewirken	
Partizipative Führung	<ul style="list-style-type: none"> • sichert aufgabenbezogene und persönliche (auch emotionale) Unterstützung • bezieht die Beschäftigten in Entscheidungen mit ein • macht Entscheidungen transparent 	<ul style="list-style-type: none"> • gibt zeitnah Rückmeldung/Feedback • sorgt für einen effektiven Informations- und Kommunikationsfluss • schafft ein Klima der Wertschätzung und des Vertrauens
Leistungsbewertung, -anerkennung und -vergütung	<ul style="list-style-type: none"> • „belohnen“ die Erfüllung von Anforderungen und Verpflichtungen und wertschätzen den eigenen Leistungserfolg • vermeiden sogenannte „Gratifikationskrisen“ durch eindeutige und einheitliche Bewertungskriterien und gerechte Entlohnung/Vergütung 	<ul style="list-style-type: none"> • steigern das Selbstwertgefühl durch Wertschätzung und ggf. Ansehen • geben Motivationsanreize
Ganzheitlichkeit	<ul style="list-style-type: none"> • lässt den Mitarbeiter die Bedeutung und den Stellenwert seiner Tätigkeit erkennen 	<ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeiter erhalten Rückmeldung über den eigenen Arbeitsfortschritt aus der Tätigkeit selbst
Sinnhaftigkeit	<ul style="list-style-type: none"> • gibt Sicherheit der Übereinstimmung individueller und gesellschaftlicher Interessen • ermöglicht die Identifizierung mit der Tätigkeit (Arbeitsmotivation, Stolz auf die eigene Leistung) 	<ul style="list-style-type: none"> • hilft dabei, auch weniger anspruchsvolle Teiltätigkeiten zu akzeptieren

In Anlehnung an: Ulich 2002 [16]; Bamberg & Metz 1998 [17], Bamberg, Ducki & Metz 2011 [18]



Verhältnis- und verhaltenspräventive Maßnahmen

Um Arbeitsbelastungen zu reduzieren bzw. persönliche Ressourcen zu stärken, können Betriebe Maßnahmen entwickeln, die sowohl an den Verhältnissen im Unternehmen (verhältnisorientiert) als auch am Verhalten der Mitarbeiter (verhaltensorientiert) etwas ändern: [19]

Die **Verhältnisprävention** will Einfluss auf die Gesundheit nehmen, indem sie Veränderungen an den Bedingungen am Arbeitsplatz anstrebt. Solche Maßnahmen sind zu bevorzugen, da sie die Ursachen angehen und nachhaltig wirken. Sie eignen sich auch deshalb, weil ein Großteil der Beschäftigten von ihnen profitieren kann, z. B. auch jene Mitarbeiter, die an verhaltensorientierten Maßnahmen nicht teilnehmen. Sie sind daher wirkungsvoll, auch wenn die Umsetzung oft schwieriger ist.

Die **Verhaltensprävention** nimmt Einfluss auf das individuelle Gesundheitsverhalten des Mitarbeiters. Sie setzt auf die Stärkung der Gesundheitskompetenz und die Vermeidung bzw. Minimierung gesundheitsriskanter Verhaltensweisen. Sie ist leichter umzusetzen, ändert jedoch nichts an den Ursachen. Sie ist langfristig nur dann sinnvoll, wenn sie von verhältnispräventiven Maßnahmen flankiert wird.

Die Tabelle veranschaulicht typische Ansatzpunkte verhältnis- und verhaltensorientierter Maßnahmen, die Betriebe in den Blick nehmen können.

Tabelle 3: Ansatzpunkte verhältnis- und verhaltensorientierter Maßnahmen

Ansatzpunkte der Gestaltung	im Unternehmen (verhältnisorientiert)	bei der Person (verhaltensorientiert)
<p>belastungsorientiert</p> <p>Vermeiden bzw. Beseitigen gesundheitsgefährdender Arbeitsbedingungen und Belastungen</p>	<p>Optimierung der Arbeitsbelastungen durch Gestaltung ...</p> <ul style="list-style-type: none"> • der Arbeitsorganisation • der Arbeitszeit • des Arbeitsplatzes, der Arbeitsmittel und der Arbeitsumgebung 	<p>Optimierung der persönlichen Ressourcen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stressmanagement • Entspannungstechniken • Abbau von Risikoverhalten • Bewegungsgewohnheiten • Ernährungsgewohnheiten • Substanzmissbrauch
<p>ressourcenorientiert</p> <p>Schaffen bzw. Erhalten von Kraftquellen</p>	<p>Arbeitsbedingungen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vergrößerung von Handlungs- und Entscheidungsspielräumen • Ausbau eines gesundheitsförderlichen Führungsstils • Gestaltung des Sozialklimas 	<p>Kompetenzen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Qualifizierung durch die Arbeit • Schulung und Fortbildung • Kompetenztraining

Auswahl der passenden Maßnahmen

Meist wird von den Teilnehmern, zum Beispiel des Gesundheitszirkels, eine Vielzahl an Ideen entwickelt, um die zuvor identifizierten Problembereiche zu verbessern. Auch wenn sich zur Zielerreichung oft eine Reihe von unterschiedlichen Maßnahmen anbieten, gilt es nun, eine Auswahl zu treffen.

Hierbei bietet es sich an, die Vorschläge danach zu sortieren, inwieweit sie entweder für die Führung oder die Mitarbeiter wichtig sind, welche Dringlichkeit sie haben und wie groß der jeweilige Aufwand ist, sie umzusetzen (kurz-, mittel- oder langfristig). Durch eine Zuordnung, zum Beispiel in eine Matrix, ergibt sich dann die Priorisierung.

Je nach Umfang einer Maßnahme kann für die Umsetzung eine zeitlich begrenzte Projektgruppe eingerichtet werden. Zur beispielhaften Ausgestaltung möglicher Maßnahmen werden im Folgenden je eine verhältnis- sowie eine verhaltenspräventive Maßnahme näher erläutert.

Tipp:

Vorrangig sollte mit Maßnahmen begonnen werden, die eine hohe Wichtigkeit oder Dringlichkeit aufweisen und kurzfristig umzusetzen sind, da das zur Motivation der Beschäftigten beiträgt.

Beispiel Verhältnisprävention: Gesund führen

Mitarbeiterführung und Mitarbeitergesundheit sind eng miteinander verknüpft und spielen für ein erfolgreiches BGM eine bedeutende Rolle. Führungskräfte sind wichtige Partner, um das Thema Gesundheitsförderung im Betrieb umzusetzen. Viele Führungskräfte unterschätzen jedoch ihren Einfluss auf die Gesundheit. Dabei entscheiden sie nicht nur, ob und welche Rolle das Thema Gesundheit im Betrieb spielt, sie bestimmen auch, welche Maßnahmen letztlich umgesetzt werden. Zudem tragen sie unter anderem über Arbeitsaufgaben, Arbeitsorganisation und die zur Verfügung gestellten Arbeitsmittel sowie den Arbeitsplatz maßgeblich zur Gestaltung der Arbeitsbedingungen bei. Durch ihr jeweiliges Führungsverständnis und -verhalten prägen sie außerdem die Kommunikations- und Kooperationsstile in der Belegschaft und damit insgesamt das Klima im Betrieb. Letztlich haben sie Vorbildcharakter in puncto gesundheitsförderliches Verhalten.

Gesundheitsförderliches Führungsverhalten

Gesundheit und Wohlbefinden der Beschäftigten hängen demnach entscheidend davon ab, wie gut es der Führung gelingt, gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen zu schaffen. Gesunde, mitarbeitergerechte Führung heißt, Beschäftigten die Arbeit so zuzuweisen, dass ihre vorhandenen Fähigkeiten und Interessen berücksichtigt und Über- sowie Unterforderung vermieden werden. Und sie bedeutet, die persönliche und berufliche Entwicklung der Mitarbeiter zu fördern. Personaler sprechen in diesem Zusammenhang von einem sogenannten „Matching“ und unternehmen einiges, um es „passend“ zu machen: Dazu gehören geeignete Qualifizierungsmaßnahmen, partizipative Entwicklungs- und Karriereplanungen sowie individuelle Zielvereinbarungen – unterstützt durch entsprechende Entlohnungs-, Belohnungs- und Anreizsysteme, Personalbeurteilungen mit Potenzialeinschätzungen, attraktive Arbeitszeitmodelle und betriebliche Sozialleistungen.

Tabelle 4: Gesundheitsförderliches und gesundheitsbelastendes Führungsverhalten

Gesundheitsförderliches Führungsverhalten	Gesundheitsbelastendes Führungsverhalten
<ul style="list-style-type: none"> • partizipativer Führungsstil • Unterstützung der Mitarbeiter, fachlich wie emotional durch Anerkennung und Lob • Motivation, indem Leistungen sichtbar gemacht werden • Transparenz in der Kommunikation und Information • gute Abstimmung zwischen Personen und Organisationseinheiten • Probleme erkennen und bearbeiten 	<ul style="list-style-type: none"> • autoritärer Führungsstil • unklare oder ständig wechselnde Führungsrichtlinien • zu starke Konzentration auf Sachaufgaben, Vernachlässigung der Personalführung • unklare oder unrealistische Zielsetzungen • fehlende Wertschätzung und Anerkennung • mangelnde Bereitschaft, Aufgaben und Verantwortung zu delegieren • mangelnde Beteiligung bei Planung und Entscheidungen

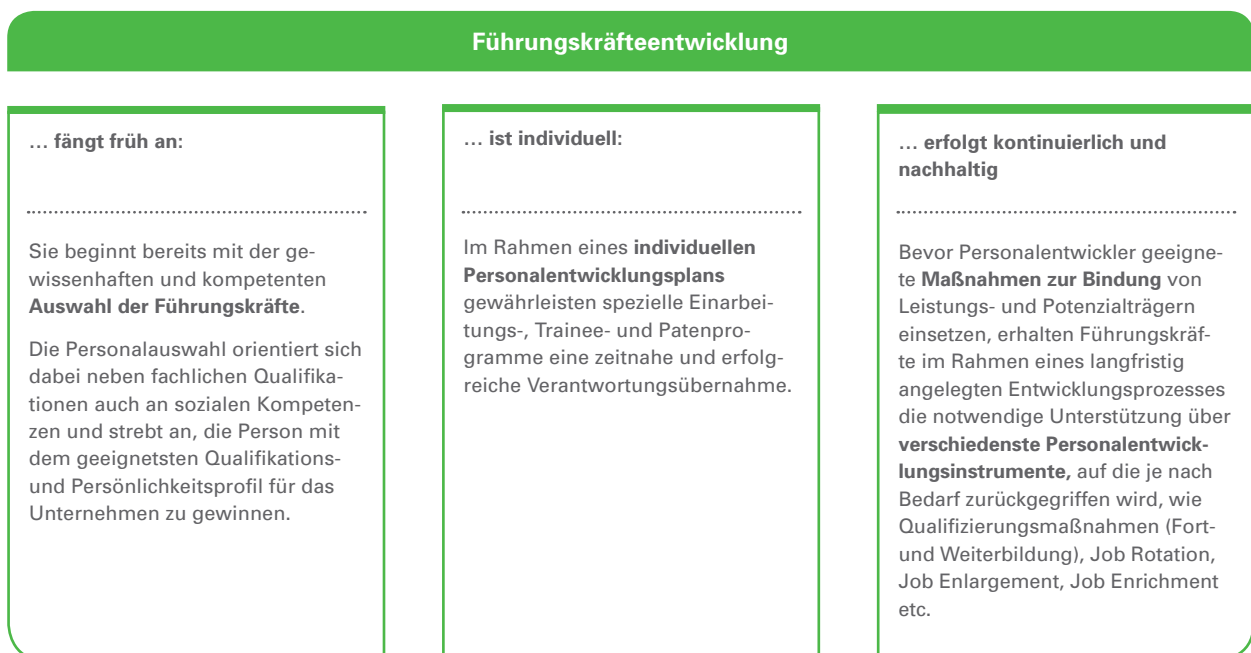
Vorbildliche Führungskräfte übernehmen zudem bei Auseinandersetzungen mit höher stehenden Vorgesetzten oder bei Fehlern von Mitarbeitern die Verantwortung und stellen sich vor sie. Eine solche Führung gibt Sicherheit und nimmt den Beschäftigten die Angst – gerade vor den schnellen und oft undurchschaubaren Veränderungen in der Arbeitswelt. Feedback in Form von Rückmeldung über das Leistungs- und Sozialverhalten, die Schaffung von Entscheidungs- und Handlungsspielräumen sowie die Unterstützung und Beteiligung der Beschäftigten tragen darüber hinaus messbar zu Wohlbefinden, Gesundheit, Motivation und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter bei.

Im Hinblick auf die Auswirkungen des Führungsverhaltens auf die Gesundheit und das Wohlbefinden konnten verschiedene förderliche wie belastende Merkmale identifiziert werden (siehe Tabelle 4).

Gesunde Führung beginnt bei sich selbst

Aufgrund der gestiegenen Anforderungen sind Führungskräfte nicht selten selbst Zielgruppe in der Gesundheitsförderung. Vielfach stehen sie unter erheblichem Erfolgs-, Verantwortungs-, Zeit- und Konkurrenzdruck. Stresssymptome lassen die notwendige Souveränität und Gelassenheit schwinden und machen es schwer, die Mitarbeiter zu unterstützen. Dabei wären dies Voraussetzungen für ein gesundheitsgerechtes Führungsverhalten. Denn je stärker die Führungskraft selbst unter Druck steht, desto weniger ist sie in der Lage, Druck von oben abzumildern, zu filtern und so zu verarbeiten, dass ihre Mitarbeiter die Anforderungen optimal bewältigen können.

Abbildung 9: Merkmale gesunder Führungskräfteentwicklung



Gesund führen kann man lernen

Verantwortungsvolles Gesundheitsmanagement widmet sich deshalb der Führungskräfteentwicklung auch im Hinblick auf die Vorbild-, Vorreiter-, Initiator- und Unterstützerrolle von Vorgesetzten in Sachen Gesundheit. Teilweise wissen Führungskräfte zu wenig über die Zusammenhänge zwischen Führungsverhalten und Gesundheit.

Trainings in gesundheitsgerechter Mitarbeiterführung können sie für die Auswirkungen ihres Führungsverhaltens auf Beschäftigte als auch auf das eigene Befinden sensibilisieren. Trainings dieser Art können Wege aufzeigen, mit individuellen Stressursachen umzugehen, und helfen, gezielt die Fähigkeiten im Umgang mit Mitarbeitern weiterzuentwickeln.

Beispiel Verhaltensprävention:

Resilienz als grundlegende Ressource

Die wachsenden Herausforderungen in der Arbeitswelt sowie im Privatleben fordern von den Beschäftigten eine permanente Anpassung. So unterschiedlich die Menschen eines Betriebs sind, so unterschiedlich gelingt ihnen auch diese Anpassung.

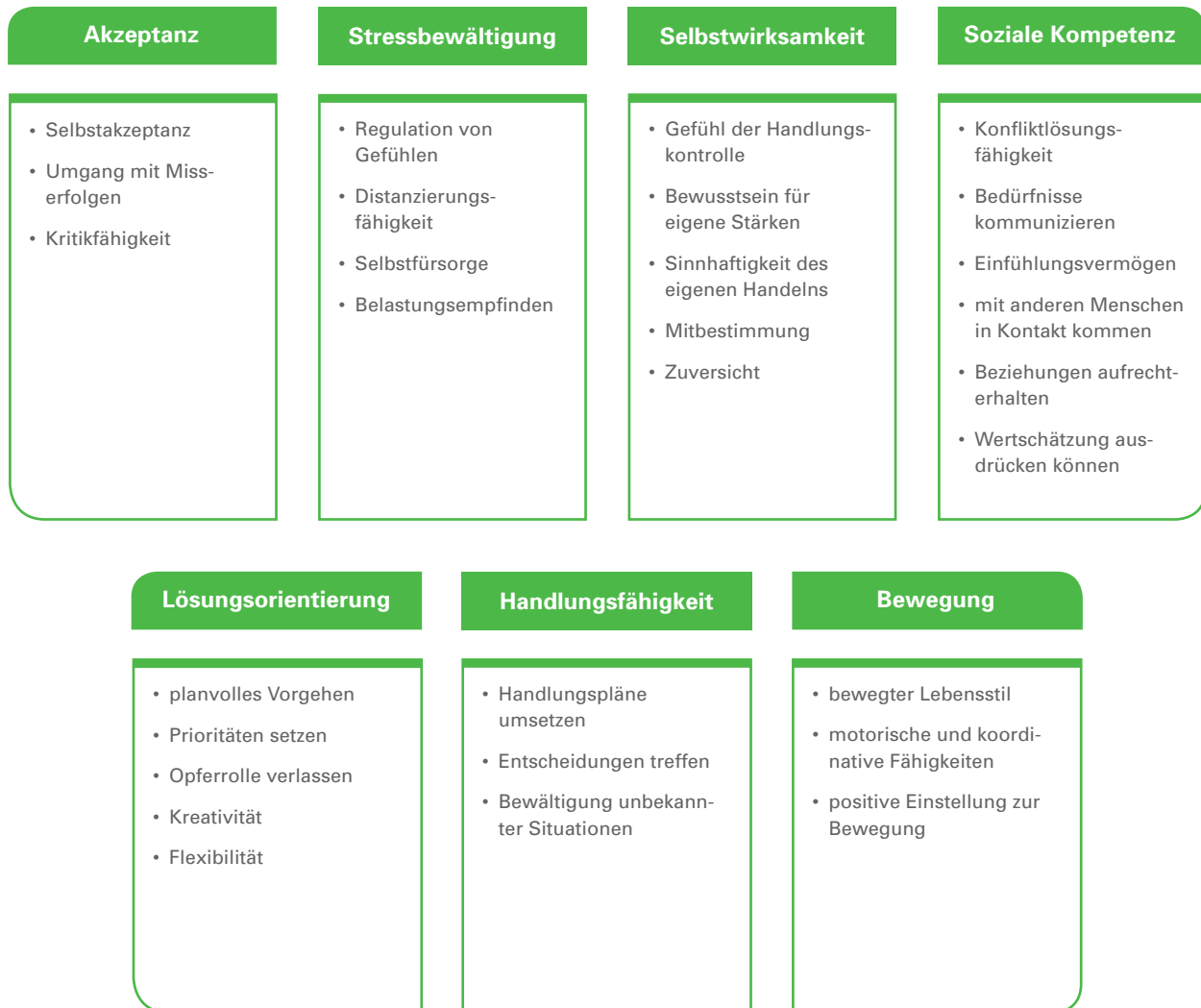
Während manche Arbeitnehmer Veränderungen vor allem als belastend und negativ empfinden, kommen andere besser damit zurecht. Sie arbeiten viel und haben Erfolg – nichts kann sie so schnell aus der Bahn werfen. Sie strahlen Gelassenheit und Optimismus aus und vertrauen auf ihre Fähigkeiten – obwohl auch sie schwierige Lebensereignisse, Krisen und außergewöhnliche Belastungen am Arbeitsplatz zu bewältigen haben. Sie scheinen aber richtige „Stehaufmännchen“ zu sein und gehen offenbar eher gestärkt aus Krisensituationen hervor. Was unterscheidet sie von anderen Personen?

Immer häufiger taucht im Zusammenhang mit dieser Frage der Begriff Resilienz auf, der als psychische Widerstandsfähigkeit übersetzt werden kann. Er wird in erster Linie unter gesundheitlichen Aspekten diskutiert und widmet sich der Frage: „Was hält uns gesund?“

Resilienz ist nicht angeboren, sondern wird im Verlauf der Entwicklung erworben. Zahlreiche Forschungsergebnisse und Erklärungsansätze gehen davon aus, dass sie in der Summe aller Faktoren ein dynamischer Anpassungs- und Entwicklungsprozess ist und situationsabhängig variiert [20]. Abbildung 10 zeigt die verschiedenen Dimensionen von Resilienz.

Angesichts der Zunahme an psychischen Erkrankungen ist die Verbesserung der Resilienz eine mögliche Strategie, um dieser Entwicklung entgegenzuwirken. Hierzu wurde von Sommer et al. (2014) ein Praxismodell entwickelt, welches in Betrieben umgesetzt werden kann [21]. So können Unternehmen in Form eines interaktiven Vortrags zunächst für das Thema sensibilisiert werden. Anhand eines Resilienzbarometers können dann die individuellen Ausprägungen der Mitarbeiter in den verschiedenen Resilienzdimensionen erfasst werden. Auf dieser Grundlage können die Beschäftigten das eigene Erleben und Verhalten reflektieren und Resilienztrainings mit unterschiedlichen Schwerpunkten durchführen.

Abbildung 10: Resilienz und ihre Dimensionen





Schritt 3: Maßnahmenumsetzung (Intervention)

Im nächsten Schritt, der Intervention, werden die ausgewählten gesundheitsbezogenen Maßnahmen systematisch durchgeführt und gesteuert. Hilfreich ist es hierfür, einen Maßnahmenplan zu erstellen: Wer macht was mit wem bis wann? Dieser sollte öffentlich platziert werden, sodass die Belegschaft erkennen und verfolgen kann, wie sich die Umsetzung genau gestaltet und wann welche Schritte geplant sind.

Unabhängig davon, welche Art von Maßnahme durchgeführt wird, ist es wichtig, die Beschäftigten weiter einzubeziehen und das Interesse am Thema „Gesundheit im Betrieb“ wachzuhalten – sei es durch eine kontinuierliche Information (siehe auch Abschnitt „Kontinuierliche Sensibilisierung und interne Öffentlichkeitsarbeit“ im Kapitel „Grundlagen schaffen“) oder durch die Beteiligung an kleineren Maßnahmen.

Ebenso ist es erforderlich, die Umsetzung im Blick zu behalten. Nur wer stetig Ziel und Plan kontrolliert, kann frühzeitig Probleme erkennen und bei Bedarf gegensteuern, um die Aktivitäten in Richtung Ziel voranzubringen. Deshalb sollten in regelmäßigen Abständen Teilziele sowie Zeit- und Ablaufpläne überprüft werden. Erfolge und Hemmnisse sollten dokumentiert werden. Entscheidend ist, dass die Geschäftsleitung sowie die Mitarbeiter über erreichte (Teil-) Ziele informiert werden. Dadurch wird ihre Motivation gestärkt und die Akzeptanz des BGM gefördert, was sich wiederum positiv auf weitere Aktivitäten auswirkt.

Schritt 4: Erfolgsbewertung

Mit der Initiierung eines BGM sind in der Regel hohe Erfolgserwartungen verbunden: aufseiten der Beschäftigten, dass sich an den Arbeitsbedingungen konkret etwas verbessert, sowie seitens der Geschäftsführung, dass auch betriebswirtschaftliche Effekte eintreten, schließlich sollen

sich die Interventionen auch „rechnen“. Nur wenn sich die Maßnahmen als effektiv und effizient erweisen, besteht eine realistische Chance, dass der Weg zum gesunden Unternehmen langfristig und konsequent verfolgt und dabei Gesundheit zum festen Bestandteil der Unternehmenspolitik wird.

Wer die Förderung der Gesundheit im Unternehmen ernst nimmt, darf es daher nicht versäumen, seinen Erfolg zu bewerten (evaluieren). Hat die Intervention das gebracht, was erwartet wurde? Wenn nein, wo liegen die Ursachen und wie lassen sie sich beheben? Die Erfolgskontrolle kann dabei kennzahlenbezogen sein (z. B. Arbeitsunfähigkeitstage, Fehler- und Unfallquoten), sich an qualitativen Eindrücken orientieren (z. B. Interviews mit Mitarbeitern) oder im Sinne einer Wiederholungsmessung mit den eingangs verwendeten Analyseverfahren durchgeführt werden, um eine Veränderung wahrnehmen zu können.

Aus den Evaluationsergebnissen lassen sich Rückschlüsse für den nächsten Lernzyklus ziehen. Dabei sollte allerdings berücksichtigt werden, dass sich Resultate oftmals erst nach einiger Zeit erzielen lassen. Das Abbauen von gesundheitsgefährdenden Arbeitsbedingungen braucht ebenso Zeit wie eine Veränderung des Gesundheitsverhaltens. Es empfiehlt sich zudem, Erfolgsmessungen nicht nur einmal, sondern fortlaufend durchzuführen. So können auch langfristige Entwicklungen gut eingeschätzt werden.

Praxisbeispiel: In kleinen Schritten zum Ziel

Um die Herausforderungen der BGM-Einführung zu bewältigen, haben die Schulendorfer Elektro GmbH und die se.services GmbH auf kleine Schritte gesetzt.

„Wir wissen, dass wir erst am Anfang unseres BGM-Prozesses stehen. Aber viele kleine Schritte helfen, die Idee umzusetzen. Ich bin davon überzeugt, dass wir mit diesem Projekt Erfolg haben werden.“ Wenn Thomas Troppens, Geschäftsführer der Schulendorfer Elektro GmbH und der se.services GmbH, von der Einführung eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements in seinen mittelständischen Unternehmen in Brandenburg berichtet, ist er sich der Herausforderungen, aber auch des Mehrwerts von BGM voll bewusst.

Damit die Umsetzung in den beiden etwa 120 Mitarbeiter umfassenden Betrieben gelingt, geht er deshalb Schritt für Schritt vor. Zum Auftakt sollten Führungskräfte und Beschäftigte in persönlichen Interviews ihre Bedarfe nennen. Viele Mitarbeiter klagten dabei vor allem über die körperlichen Belastungen auf den Baustellen sowie über häufige Arbeitsunterbrechungen, Montageleiter monierten die von ihnen erwartete ständige Erreichbarkeit.

Als zweiter Schritt wurde ein Gesundheitszirkel ins Leben gerufen – bestehend aus acht ausgewählten Personen, die die Belegschaft möglichst repräsentativ abbilden.

Der Zirkel tagte fünfmal, diskutierte dabei die Ergebnisse der Befragung und erarbeitete gezielte Lösungsvorschläge, die er jeweils der Geschäftsleitung mitteilte. Außerdem wurden die Ergebnisse den Beschäftigten auf einem „Marktplatz

Gesundheit“ vorgestellt. An themenbezogenen Pinnwänden hatten sie die Möglichkeit, die Themen und Lösungen weiter zu diskutieren, zu ergänzen und zu priorisieren.

Die Geschäftsführung entschied sich zudem, eine Mitarbeiterin als Gesundheitskoordinatorin zu schulen. Sie soll als Verantwortliche die Einführung des BGM langfristig vorantreiben und als Vertrauens- und Ansprechperson für die Mitarbeiter im Betrieb zur Verfügung stehen.

Gezielte Lösungen

Für die Beschäftigten brachte der BGM-Prozess einige Verbesserungen: Ein gemeinsamer Workshop mit der Geschäftsführung befasste sich mit der „Erreichbarkeit außerhalb der geregelten Arbeitszeiten“.

Mitarbeiter, die außerhalb des Firmensitzes arbeiten, werden nun mit einem Newsletter, der den Gehaltsbriefen beigelegt wird, über aktuelle betriebliche Entwicklungen informiert. Mittelfristig sollen zudem regelmäßige Teamsitzungen, auch auf den Baustellen, etabliert werden.

Veränderungen brauchen dennoch Zeit. Da die Arbeit bei der Schulendorfer Elektro GmbH/se.services GmbH durch verschiedene Arbeitsstandorte und zum Teil größere Entfernungen zum Firmensitz geprägt ist, wird derzeit ein Anreizsystem im Betrieb entwickelt, das Beschäftigte motivieren soll, individuell mehr für ihre Gesundheit zu tun.

“Wir wissen, dass wir erst am Anfang unseres BGM-Prozesses stehen. Aber viele kleine Schritte helfen, die Idee umzusetzen. Ich bin davon überzeugt, dass wir mit diesem Projekt Erfolg haben werden.”

Thomas Troppens, Geschäftsführer der Schulzendorfer Elektro GmbH

SCHULZENDORFER
ELEKTRO GMBH/
SE.SERVICES GMBH

Standort:
Schulzendorf

Branche:
Elektroinstallation

Mitarbeiterzahl:
ca. 120

Erfolgsfaktoren und Stolpersteine

Wirksame Maßnahmen zur Gesundheitsförderung führen häufig zu Veränderungen von Arbeitsbedingungen und -abläufen. Diese Veränderungen können lieb gewordene Gewohnheiten der Beschäftigten und sensible Bereiche im Unternehmen betreffen, aber auch Ängste auslösen.

Vorteilhafte Rahmenbedingungen nutzen

Entscheidend für ein erfolgreiches und nachhaltiges Vorgehen ist die Überzeugung von Führungskräften und Geschäftsführung, dass sich die Investitionen in das BGM wirtschaftlich auszahlen. Damit die Umsetzung gelingt, ist eine möglichst unbürokratische Vorgehensweise erforderlich.

Der Fokus sollte auf einem niedrighschwelligen Gesamtkonzept mit leicht durchführbaren Maßnahmen liegen. Kurze Informationswege, flache Hierarchien, familiäre Strukturen und schnelle Entscheidungsfindungen begünstigen den Umsetzungsprozess. Sinnvoll für kleinere und mittelständische Betriebe ist zudem die Vernetzung mit anderen Unternehmen, die bereits erfolgreich ein BGM etabliert haben und von deren Erfahrungen sie profitieren können.

Hindernisse erkennen und überwinden

Hindernisse auf dem Weg zu einem gesunden Unternehmen beruhen häufig auf Vorbehalten, Interessenkonflikten, Fehlern bei der Planung, mangelnder Folgeabschätzung oder gesundheits- und unternehmenspolitischen Einflüssen. Eine intensive, langfristige Planung kann vielen dieser Probleme vorbeugen. Zwar lassen sich Verhaltensweisen und betriebliche Verhältnisse nur selten völlig reibungslos umgestalten.

Mit Ausdauer, Kreativität sowie gegebenenfalls Unterstützung von außen (z. B. Berater, Krankenkassen) können die meisten Stolpersteine jedoch erfolgreich überwunden werden. Oft gibt es bereits erprobte Lösungsmodelle, auf die die Initiatoren zurückgreifen können. Gleichwohl muss jedes Unternehmen hier seinen individuellen Weg finden. Zwar gibt es kein Patentrezept, aber dennoch einige hilfreiche Tipps (siehe Tabelle 5).

Tabelle 5: Tipps zur Bewältigung häufiger Hindernisse im BGM-Prozess

Hindernisse	Lösungen und Argumente
<p>Ein wichtiger Experte und Entscheidungsträger bleibt ablehnend.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • neutralen Experten oder Berater hinzuziehen • existierende Nutzenbelege, Argumentationshilfen und geeignete Praxisbeispiele für die Überzeugungsarbeit nutzen • ggf. den „Weg der kleinen Schritte“ wählen und zunächst lediglich die Zustimmung zur IST-Analyse (z. B. über einen Gesundheitsbericht) erwirken
<p>Zweifel hinsichtlich des Datenschutzes</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Vorkehrungen zum Datenschutz erläutern und ihn schriftlich garantieren
<p>Angst vor hohen (Folge-)Kosten</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Beispiele zitieren, die zeigen, wie oft mit geringem Aufwand gute Erfolge erzielt werden können
<p>Furcht vor Störungen des Arbeitsablaufes</p>	<ul style="list-style-type: none"> • realistische und realisierbare, klare und konkrete Ziele vereinbaren
<p>Sorge um die Arbeitsplatzsicherheit</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mitbestimmungsrechte des Betriebs- bzw. Personalrats durch die Geschäftsführung bekräftigen
<p>Unsicherheit und Angst vor Misserfolgen</p>	<ul style="list-style-type: none"> • mit kleinen, aber kurzfristig Erfolg versprechenden Aktivitäten beginnen und Erfolgsgeschichten kommunizieren (interne Öffentlichkeitsarbeit)
<p>überzogene Erwartungen hinsichtlich möglicher Erfolge und der Zeitdimension</p>	<ul style="list-style-type: none"> • realistische und realisierbare, klare und konkrete Ziele vereinbaren
<p>mangelnde Beteiligung und Kooperation</p>	<ul style="list-style-type: none"> • von Anfang an Einbindung aller Mitarbeiter im Unternehmen und Beteiligung an Entscheidungsprozessen • auf aktive Mitwirkung des Betriebs- oder Personalrates setzen • auf eine interessen- und berufsgruppenübergreifende Zusammenarbeit achten • die enge Kooperation mit internen und externen Experten in Sachen Gesundheit nutzen
<p>fehlende Resonanz und negatives Image des Gesundheitsmanagements</p>	<ul style="list-style-type: none"> • in gute Öffentlichkeitsarbeit investieren (z. B. Betonung auf Websites und bei Personalgewinnungsaktionen Mitarbeiter überzeugen und als „Botschafter“ gewinnen) • zielgruppenspezifische, kontinuierliche Infokampagnen (z. B. Infoveranstaltungen, Aktionstage, Schwarzes Brett, Intranet, Plakate, Faltblätter) • aktives und für alle sichtbares Engagement einflussreicher Meinungsbildner und Multiplikatoren • Sichtbarmachen und „Verkauf“ von erzielten Erfolgen (s. o.)

Praxisbeispiel: Fit in der Pflege

Mit einer breiten Palette individuell nutzbarer Gesundheitsangebote sorgt das Bayerische Rote Kreuz, Kreisverband Kronach, für eine bessere Mitarbeitergesundheit.

Ob in der Rettung, der stationären oder ambulanten Pflege oder Servicediensten wie dem Menüservice oder dem Hausnotrufdienst: Die knapp 400 hauptamtlichen Kräfte des Bayerischen Roten Kreuzes (BRK) im Kreisverband Kronach werden jeden Tag gebraucht. Damit die Qualität der Pflege stimmt, müssen auch die professionellen Helferinnen und Helfer in ihren körperlich und psychisch fordernden Berufen gesund, motiviert und leistungsfähig bleiben. Dazu trägt das Betriebliche Gesundheitsmanagement bei, das der BRK Kreisverband Kronach 2013 auf den Weg gebracht hat.

Prävention und Wellness

Roland Beierwaltes, Geschäftsführer im BRK Kreisverband Kronach, kennt die hohen Anforderungen seiner Branche: „In Pflegeberufen sind die Beschäftigten besonderen körperlichen und psychischen Belastungen ausgesetzt. Daher sehen wir uns in der Pflicht, unseren Mitarbeitenden den Arbeitsalltag so weit als möglich zu erleichtern.“

Unter dem Motto „Fit in der Pflege bis 67“ soll die Gesundheit der Mitarbeiter gestärkt und arbeitsbedingte Belastungen sollen abgebaut werden. Dazu kooperiert der BRK Kreisverband Kronach mit der „i-gb – Initiative gesunder Betrieb“ und der AOK Bayern. Die Beschäftigten können so verschiedene Gesundheits-,

Präventions- und Wellnessangebote in der Region nutzen – und das frei nach den eigenen Bedürfnissen. Denn die Angebote sind an keine festen Zeiten gebunden und damit auch für Beschäftigte im Schichtdienst geeignet. Mit der i-gb-Card gibt es zum Beispiel kostenfreien oder vergünstigten Zugang zu Thermen und Saunen, Schwimmbädern und Fitnessstudios.

Auch Physiotherapie und Massage können in Anspruch genommen werden. Darüber steht das umfangreiche Kursangebot des Kooperationspartners AOK Bayern zur Verfügung – von „Blitzentspannungen“ während der Arbeitszeit über Walking bis hin zu gesundem Essen. Beschäftigte können sich jederzeit an die Mitglieder einer Projektsteuerungsgruppe sowie an ihre Vorgesetzten wenden, wenn sie Fragen haben oder Ideen einbringen wollen. Auf diese Weise kann die Angebotspalette stetig weiterentwickelt werden.

Unterstützung durch Netzwerk

Hinzu kommt eine Besonderheit: Mit dem Konzept „Lebensqualität für Generationen“ können Mitarbeiter auf ein bundesweit einmaliges Betreuungs- und Versorgungsnetzwerk zurückgreifen. Kommunen, Wohlfahrtsverbände und regionale Unternehmen haben es gemeinsam mit dem BRK Kreisverband Kronach entwickelt.

“ In Pflegeberufen sind die Beschäftigten besonderen körperlichen und psychischen Belastungen ausgesetzt. Daher sehen wir uns in der Pflicht, unseren Mitarbeitern den Arbeitsalltag so weit als möglich zu erleichtern. //

Roland Beierwaltes, Geschäftsführer, BRK Kreisverband Kronach

Ziel ist es, Beschäftigte in ihrem Familien- und Arbeitsalltag zu entlasten und in Form eines präventiven Netzwerks für eine bessere Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Pflege zu sorgen. Ganz konkret hilft das Netzwerk, Hilfesuchende an die entsprechenden Stellen zu vermitteln, bürokratische Hürden zu bewältigen und individuelle Lösungen zu finden.

Von seinem BGM erhofft sich der BRK Kreisverband Kronach jede Menge positive Effekte. Dazu gehört nicht nur eine Sensibilisierung für typische Belastungsfaktoren, sondern auch ein geringerer Krankenstand, eine bessere Mitarbeitermotivation, der langfristige Erhalt der Arbeitsfähigkeit und eine höhere Mitarbeiterzufriedenheit.

Am Ende, so ist man überzeugt, zahlen sich die Investitionen doppelt aus. Denn von gesünderen Beschäftigten profitieren auch die Pflegebedürftigen und ihre Angehörigen.

BRK KREISVERBAND
KRONACH

Standort:
Landkreis Kronach

Branche:
Sozialwirtschaft

Mitarbeiterzahl:
400 hauptamtliche,
1.250 ehrenamtliche

Anhang

Netzwerke und Kooperationen

Netzwerke und Kooperationen bündeln und verbreiten Wissen, bringen Erfahrungen zusammen und schaffen notwendige (Infra-)Strukturen. Davon profitieren nicht nur die direkt Beteiligten, sondern auch die Akteure und Interessenten im jeweiligen Themenfeld.

Europäisches Netzwerk für Betriebliche Gesundheitsförderung (ENWHP)

Das 1996 gegründete ENWHP, das heute über mehr als 20 Mitglieder verfügt, hat sich zum Ziel gesetzt, Betriebliche Gesundheitsförderung als ganzheitlichen Ansatz europaweit bekannt zu machen. Auf der Basis eines kontinuierlichen Erfahrungsaustauschs und der Zusammenarbeit zwischen den beteiligten Ländern werden nachahmenswerte Praxisbeispiele identifiziert und verbreitet sowie Leitlinien für effektive BGF entwickelt. Themen sind u. a. Erfolgsfaktoren und Qualität, BGF in KMU und in der öffentlichen Verwaltung, Aufbau unterstützender Infrastrukturen, Argumente und Nutzenbelege (Business Case) und BGF-Instrumente.

Mehr unter: www.enwhp.org

Deutsches Netzwerk für Betriebliche Gesundheitsförderung (DNBGF)

Das DNBGF geht auf eine Initiative des ENWHP zurück und wird vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) und vom Bundesministerium für Gesundheit (BMG) unterstützt. Das DNBGF hat sich den Aufbau informeller Infrastrukturen und nationaler Netzwerke in allen Ländern Europas zum Ziel gesetzt. Um der Gesundheitsförderung am Arbeitsplatz in Deutschland eine größere Aufmerksamkeit und höhere Verbreitung zu verschaffen, arbeiten erstmalig eigenständige Foren aus allen Bereichen der Arbeitswelt (öffentlicher Dienst, Groß-, Klein- und Mittelunternehmen, Gesundheitsversorgung und Wohlfahrtspflege, Erziehung und Ausbildung, Arbeitsmarkt und -verwaltung) an Kooperationen, Beispielen guter Praxis, Leitlinien und Handlungsempfehlungen für die Politik.

Für die Arbeit des DNBGF wurde eine Geschäftsstelle eingerichtet, die vom BKK Dachverband e. V., von der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (DGUV), dem AOK-Bundesverband und dem Verband der Ersatzkassen e. V. (vdek) im Rahmen der gemeinsamen Initiative Gesundheit und Arbeit (iga) getragen wird.

Mehr unter: www.dnbgf.org

Initiative Gesundheit und Arbeit (iga)

Die Initiative Gesundheit und Arbeit wird getragen durch den AOK-Bundesverband, den BKK Dachverband, den Verband der Ersatzkassen (vdek) sowie die Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (DGUV). Sie wurde unter der gemeinsamen Zielsetzung gegründet, vorhandene Präventions- und betriebliche Gesundheitsförderungsansätze zu verbreiten und neue Maßnahmen zu entwickeln. Ihre Ziele erreicht die Initiative über die Arbeit in den Bereichen Forschung, Beratung und Kommunikation.

Mehr unter: www.iga-info.de

Unternehmensnetzwerk zur betrieblichen Gesundheitsförderung in der Europäischen Union e. V.

Seit der Gründung des Netzwerkes Anfang 2000 zählen inzwischen 32 in der Betrieblichen Gesundheitsförderung aktive Unternehmen und Verwaltungen zu den Mitgliedern. Im Mittelpunkt des Mitgliederinteresses steht der Erfahrungsaustausch. Gleichzeitig verfolgt der als gemeinnützig anerkannte Verein das Ziel, die Stärkung und Verbreitung der betrieblichen Gesundheitsförderung in Deutschland voranzutreiben und andere Unternehmen für die Idee zu gewinnen, sich für die Gesundheit ihrer Beschäftigten zu engagieren.

Mehr unter: www.netzwerk-unternehmen-fuer-gesundheit.de

Europäisches Netzwerk Enterprise for Health (EfH)

In gemeinsamer Trägerschaft der Bertelsmann Stiftung und des BKK Dachverbandes wurde das Netzwerk im Jahr 2000 gegründet. Hauptanliegen ist es, den Informations- und Erfahrungsaustausch zwischen engagierten Unternehmen zu fördern und Beispiele für den Erfolg partnerschaftlicher Unternehmen bekannt zu machen. Beteiligt sind mittlerweile 24 Unternehmen aus unterschiedlichen europäischen Regionen und verschiedenen Branchen, die sich einer partnerschaftlichen Unternehmenskultur und einer auf ihr basierenden modernen betrieblichen Gesundheitspolitik verpflichtet fühlen.

Mehr unter: www.enterprise-for-health.org

Literaturverzeichnis

- [1] **Fuchs, T. (2006):** Was ist gute Arbeit? Anforderungen aus der Sicht von Erwerbstätigen. Konzeption und Auswertung einer repräsentativen Untersuchung. INQA-Bericht Nr. 19. Dortmund/Berlin/Dresden.
Online unter: http://www.inqa.de/SharedDocs/PDFs/DE/Publikationen/inqa-19-was-ist-gute-arbeit.pdf?__blob=publicationFile
- [2] **Eilers, S., Möckel, K., Rump, J. & Schabel, F. (2014):** HR-Report 2014/2015. Schwerpunkt Führung. Eine empirische Studie des Instituts für Beschäftigung und Employability IBE im Auftrag von Hays für Deutschland, Österreich und die Schweiz. Mannheim/Zürich/Wien. Online unter: <https://www.hays.de/personaldienstleistung-aktuell/studie/hr-report-2014-2015-schwerpunktfuehrung>
- [3] **Bundesministerium des Innern (2012):** Daten Statistisches Bundesamt 12. Koordinierte Bevölkerungsvorausrechnung Variante 1-W2.
- [4] **Sczesny, C., Keindorf, S. & Droß, P. (2011):** Kenntnisstand von Unternehmen auf dem Gebiet des Arbeits- und Gesundheitsschutzes in KMU. Ergebnisse einer repräsentativen Befragung von Inhaber/innen/Geschäftsführer/innen in Klein- und Kleinstunternehmen. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Dortmund. Online unter: <http://www.baua.de/de/Publikationen/Fachbeitraege/F1913.html>
- [5] **Weltgesundheitsorganisation (1986):** Ottawa-Charta zur Gesundheitsförderung.
Online unter: http://www.euro.who.int/__data/assets/pdf_file/0006/129534/Ottawa_Charter_G.pdf?ua=1
- [6] **Badura, B., Ritter, W. & Scherf, M. (1999):** Betriebliches Gesundheitsmanagement – ein Leitfaden für die Praxis. Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung. Berlin
- [7] **Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.) (2014):** Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit 2013 – Unfallverhütungsbericht Arbeit. Dortmund.
Online unter: www.baua.de/de/Publikationen/Fachbeitraege/Suga-2013.html
- [8] **Gallup (2014):** Kostenfaktor schlechte Führung. Pressemitteilung zum Engagement Index 2014 vom 10. März 2015. Online unter: <http://www.gallup.de/183104/engagement-index-deutschland.aspx>
- [9] **Bräunig, D. & Kohstall, T. (2015):** Wirtschaftlichkeit und Wirksamkeit des betrieblichen Arbeitsschutzes – Zusammenstellung der wissenschaftlichen Evidenz 2006 bis 2012. In: iga.Report 28 „Wirksamkeit und Nutzen betrieblicher Prävention“. Initiative Gesundheit und Arbeit, Berlin.
Online unter: <http://www.iga-info.de/veroeffentlichungen/igareporte/igareport-28/>
- [10] **Badura, B. (2004):** Auf dem Weg zu gesunden Schulen: Was Schulen dabei von Unternehmen lernen können. Gutachten für die Landesregierung NRW.
Online unter: www.bug-nrw.de/cms/upload/pdf/Badura.pdf

- [11] **Badura, B. & Hehlmann, T. (2003)**: Betriebliche Gesundheitspolitik: Der Weg zur gesunden Organisation. Springer, Berlin/Heidelberg.
- [12] **GKV-Spitzenverband (Hrsg.) (2014)**: Leitfaden Prävention. Handlungsfelder und Kriterien des GKV-Spitzenverbandes zur Umsetzung der §§ 20 und 20a SGB V vom 21. Juni 2000 in der Fassung vom 10. Dezember 2014. Berlin.
- [13] **Faller, G. (Hrsg.) (2010)**: Lehrbuch Betriebliche Gesundheitsförderung. Huber, Bern.
- [14] **Faller, G. (2008)**: Betriebliche Gesundheitsförderung oder Betriebliches Gesundheitsmanagement? Beitrag zu einer konzeptuellen und terminologischen Klärung. In: Prävention 31 (3).
- [15] **Bamberg, E., Ducki, A. & Metz, A.-M. (2011)**: Gesundheitsförderung und Gesundheitsmanagement: Konzeptuelle Klärung. In: Bamberg, E., Ducki, A. & Metz, A.-M. (Hrsg.): Gesundheitsförderung und Gesundheitsmanagement in der Arbeitswelt. Ein Handbuch. Hogrefe, Göttingen.
- [16] **Ulich, E. (2002)**: Betriebliche Gesundheitsförderung lohnt sich – Netzwerken und Handeln lautet die Devise. In: BKK 2/2002.
- [17] **Bamberg, E. & Metz, A.-M. (1998)**: Intervention. In: Bamberg, E., Ducki, A. & Metz, A.-M. (Hrsg.): Handbuch Betriebliche Gesundheitsförderung – Arbeits- und organisationspsychologische Methoden und Konzepte. Hogrefe, Göttingen.
- [18] **Bamberg, E., Ducki, A. & Metz, A.-M. (2011)**: Gesundheitsförderung und Gesundheitsmanagement in der Arbeitswelt. Ein Handbuch. Hogrefe, Göttingen.
- [19] **In Anlehnung an: Lohman-Haislah, A. (2012)**: Verhältnisprävention geht vor Verhaltensprävention. Psychische Belastung – was tun? In: baa: Aktuell 2/2012.
Online unter: <http://www.baa.de/de/Publikationen/BAuA-AKTUELL/2012-2/2-2012.html>
- [20] **Wustmann, C. (2004)**: Resilienz. Widerstandskraft von Kindern in Tageseinrichtungen fördern. Beltz, Weinheim.
- [21] **Sommer, D., Kuhn, D., Milletat, A., Blaschka, A. & Redetzky, C. (2014)**: Resilienz am Arbeitsplatz. Mabuse, Frankfurt.

Impressum

DIE BERGISCHE KRANKENKASSE

Heresbachstraße 29
42719 Solingen
www.die-bergische-kk.de
info@die-bergische-kk.de
Telefonteam: 0212 2262-0
Telefax: 0212 2262-411

Anpassung und Verwendung der Broschüre mit freundlicher Genehmigung der Herausgeber:

BKK Dachverband e. V.
Mauerstraße 85
10117 Berlin

IKK e. V.
Hegelplatz 1
10117 Berlin

Institut für Betriebliche Gesundheitsförderung BGF GmbH der
AOK Rheinland/Hamburg
Neumarkt 35–37
50667 Köln

Redaktion:

Dr. Dagmar Siewerts (BKK Dachverband e. V.)
Detlef Kuhn (ZAGG – Zentrum für angewandte
Gesundheitsförderung und Gesundheitswissenschaften GmbH)
Anja Volkhammer (ZAGG – Zentrum für angewandte
Gesundheitsförderung und Gesundheitswissenschaften GmbH)
neues handeln AG

Wir danken dem Steuerungskreis und allen beteiligten Krankenkassen
für ihre Unterstützung.

Layout:

neues handeln AG
www.neueshandeln.de

Druck:

Druckerei J. Humburg GmbH, Berlin

Fotos:

Kristina Malis, istockphoto.com

Stand:

März 2019



**Gesund. Stark.
Erfolgreich.**

Der Gesundheitsplan für Ihren Betrieb

gefördert
durch:



Bundeszentrale
für
gesundheitliche
Aufklärung

Die BERGISCHE ist immer für Sie da. Finden Sie Ihre Ansprechpartner und Anschriften der Kundenzentren auf unserer Internetseite.

www.die-bergische-kk.de
info@die-bergische-kk.de

Oder rufen Sie uns an,
wir helfen gern weiter:

Telefonteam: 0212 2262-0
Telefax: 0212 2262-411

Ausgezeichnet zum 6. Mal in Folge

